NẾU MIẾNG BÁNH KHÔNG ĐỦ LỚN, HÃY TẠO RA MỘT MIẾNG LỚN HƠN

LOẠI BỎ NHỮNG BƯỚC KHÔNG CẦN THIẾT

MỘT NGƯỜI KHÔNG THỂ THÔNG MINH BẰNG CẢ TẬP THỂ

NHỮNG ÁP LỰC CẠNH TRANH LỚN NHẤT SẼ QUYẾT ĐỊNH KHẢ NĂNG SINH LỢI CỦA MỘT NGÀNH

CÓ KHOẢNG TRỐNG TRÊN THỊ TRƯỜNG, NHƯNG LIỆU CÓ THỊ TRƯỜNG TRONG KHOẢNG TRỐNG ĐÓ?

QUẢN LÍ HAY LÃNH ĐẠO GIỎI KHÔNG TỰ NHIÊN MÀ CÓ

DK

KINH DOANH

BUSINESS

LÀM VIỆC NHÓM LÀ NHIÊN LIỆU GIÚP NGƯỜI BÌNH THƯỜNG ĐẠT ĐƯỢC KẾT QUẢ PHI THƯỜNG

Kim Oanh *dịch*

VAY NGẮN HẠN, CHO VAY DÀI HẠN

CHỈ NHỮNG KẺ ĐA NGHI MỚI SỐNG SÓT

ĐẦU TIÊN HAY TỐT HƠN

HÃY LÀ MỘT ENZYM - CHẤT XÚC TÁC CHO SỰ THAY ĐỔI

CÔNG NGHỆ LÀ ĐỘNG LỰC LỚN CHO SỰ THAY ĐỔI

NẾU BẠN KHÁC BIỆT, BẠN SẼ NỔI BẬT

KHÁI LƯỢC NHỮNG TƯ TƯỞNG LỚN

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ ĐÔNG A

KINH DOANH

BUSINESS

KHÁI LƯỢC NHỮNG TƯ TƯỞNG LỚN



KINH DOANH
BUSINESS
KHÁI LƯỢC NHỮNG TƯ TƯỞNG LỚN

Kim Oanh *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ DÔNG A

DORLING KINDERSLEY

TỔNG BIÊN TẬP
Sam Atkinson
BIÊN TẬP MĨ THUẬT ĐỀ ÁN
Amy Child
BIÊN TẬP
Scarlett O'Hara, Alison Sturgeon
NGHIÊN CỨU HÌNH ẢNH
Sumedha Chopra
THƯ KÍ XUẤT BẢN
Esther Ripley
THƯ KÍ MĨ THUẬT
Karen Self
XUẤT BẢN
Sarah Larter
GIÁM ĐỐC MĨ THUẬT
Phil Ormerod
GIÁM ĐỐC XUẤT BẢN
Jonathan Metcalf
THIẾT KẾ BÌA
Laura Brim
MINH HỌA
James Graham

SẢN XUẤT
Gemma Sharpe

Thiết kế bởi
STUDIO8 DESIGN

A WORLD OF IDEAS:
SEE ALL THERE IS TO KNOW
www.dk.com

Original Title: The Business Book

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Công ty Cổ phần Văn hóa Đông A và Dorling Kindersley.

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ

Số 9, ngõ 26, phố Hoàng Cầu,
Q. Đống Đa, TP. Hà Nội
VPGD: Số 347, phố Đội Cấn,
Q. Ba Đình, TP. Hà Nội
ĐT: 024.66860751 - 024.66860752
Email: nxbdantri@gmail.com
Website: nxbdantri.com.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Bùi Thị Hương
Chịu trách nhiệm nội dung:
Lê Quang Khôi
Biên tập:
Thái Chí Thanh
Trình bày bìa:
Hoàng Thảo (theo bản gốc)
Trình bày:
Ngọc Hưng (theo bản gốc)
Sửa bản in:
Hoàng Lan, Đạt Nhân

CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN HÓA ĐÔNG A

Hà Nội: 113 Đông Các, P. Ô Chợ Dừa,
Q. Đống Đa
ĐT: 024.38569367 - 024.38569381;
Fax: 024.38569367
Tp. Hồ Chí Minh: 209 Võ Văn Tần, P. 5, Q. 3
ĐT: 028.36369488; Fax: 028.36369489
Email: tdtdonga@gmail.com;
Website: sachdonga.vn

In 2.000 cuốn, khổ 19,3 cm x 23,5 cm
tại Công ty TNHH TKMT & TH
Huynh đệ Anh Khoa,
409/16 Nguyễn Trọng Tuyển, P. 2,
Q. Tân Bình, Tp. Hồ Chí Minh.
Số xác nhận đăng kí xuất bản:
389-2019/CXBIPH/14-07/DT.
Số quyết định xuất bản:
389-14/QĐXB/NXBDT
do NXB Dân Trí cấp ngày 13/02/2019.
Mã ISBN: 978-604-88-7214-4.
In xong và nộp lưu chiểu năm 2019.

CÁC TÁC GIẢ

IAN MARCOUSE, CỐ VẤN BIÊN TẬP

Ian Marcouse là giảng viên đào tạo kinh doanh và kinh tế tại Viện Giáo dục London. Ông đã biên soạn nhiều sách giáo trình về kinh doanh cho sinh viên theo học Chứng chỉ Giáo dục Phổ thông Bậc cao (A-level) và Cao đẳng Quốc gia Anh (BTEC), bao gồm cuốn cẩm nang nổi tiếng *Nghiên cứu kinh doanh từ A đến Z*, và là nhà sáng lập và giám đốc của A-Z Business Training Ltd.

PHILIPPA ANDERSON

Philippa Anderson là cố vấn truyền thông và là cây bút chuyên viết về kinh doanh. Bà là tác giả của nhiều bài báo, chuyên mục trên tạp chí và nhiều cuốn sách viết về vô số khía cạnh trong kinh doanh, từ nghiên cứu thị trường cho đến lãnh đạo. Bà cũng tư vấn về truyền thông cho các công ty đa quốc gia, bao gồm 3M, Anglo American và Coca-Cola.

ALEXANDRA BLACK

Alexandra Black từng theo học truyền thông trong kinh doanh trước khi theo đuổi sự nghiệp viết lách với việc chuyển đến Nhật Bản và gắn bó với tập đoàn báo chí tài chính Nikkei Inc. và ngân hàng đầu tư J. P. Morgan. Sau đó bà làm việc cho một nhà xuất bản trong lĩnh vực tiếp thị trực tiếp ở Sydney, Australia rồi chuyển đến sống ở Cambridge, Anh. Bà viết về rất nhiều chủ đề từ kinh doanh cho đến lịch sử và thời trang.

DENRY MACHIN

Denry Machin là giảng viên thực tập tại Đại học Keele, Vương quốc Anh, và hiện đang làm nghiên cứu sinh về ứng dụng tư duy kinh doanh trong giáo dục. Ông cũng làm việc cho Harrow International Management Services với vai trò quản lí dự án, hỗ trợ phát triển sự hiện diện của Harrow School ở châu Á. Ông là tác giả của một số cuốn sách và bài viết trên tạp chí về kinh doanh.

NIGEL WATSON

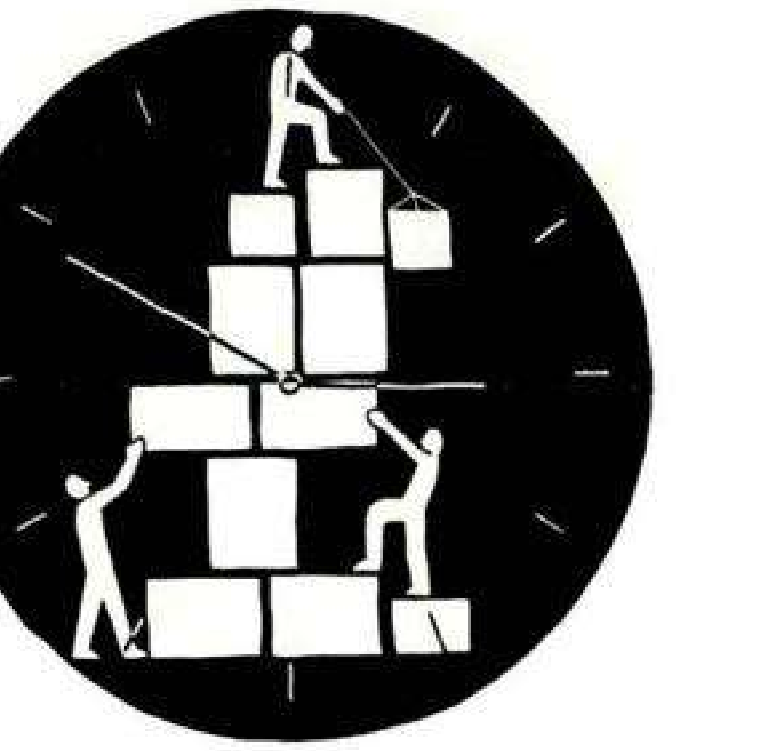
Nigel Watson đã tham gia giảng dạy về kinh tế và kinh doanh cho sinh viên theo học A-Level và bằng Tú tài Quốc tế trong 25 năm. Ông là tác giả và đồng tác giả của nhiều cuốn sách và bài viết trên tạp chí về cả hai chủ đề này.

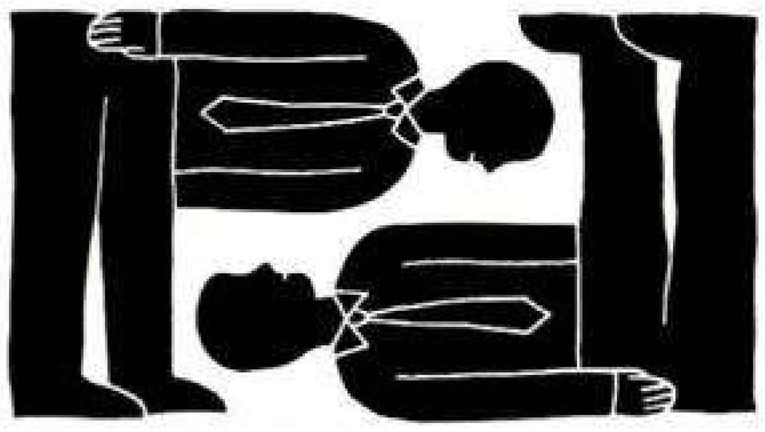
QUY ƯỚC VIẾT TẮT

£: bảng Anh
$: đô la Mỹ
kh.: khoảng
tn.: thập niên
TCN: trước Công Nguyên

MỤC LỤC

KHỞI ĐẦU NHỎ, TƯ DUY LỚN
KHỞI NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN KINH DOANH

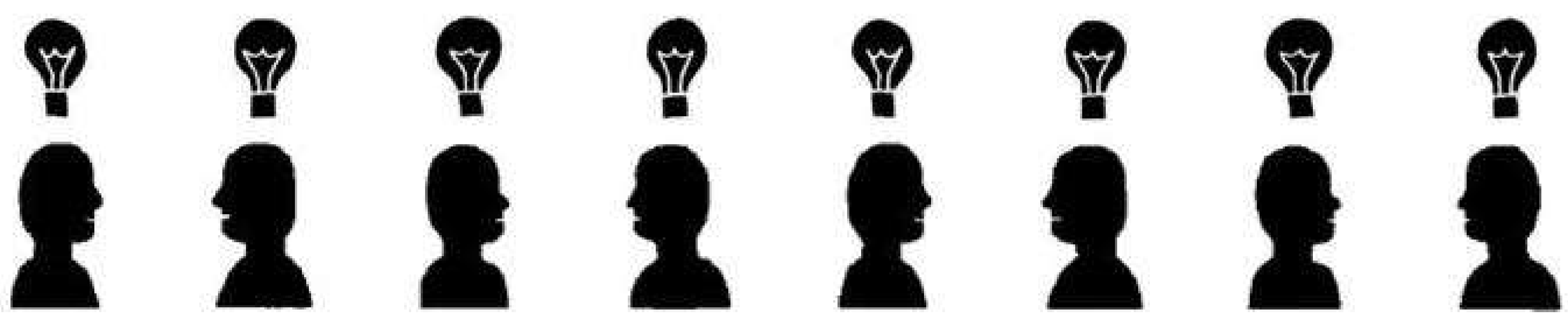




THẮP LỬA
LÃNH ĐẠO VÀ NHÂN SỰ



SỬ DỤNG TIỀN HIỆU QUẢ
QUẢN LÍ TÀI CHÍNH





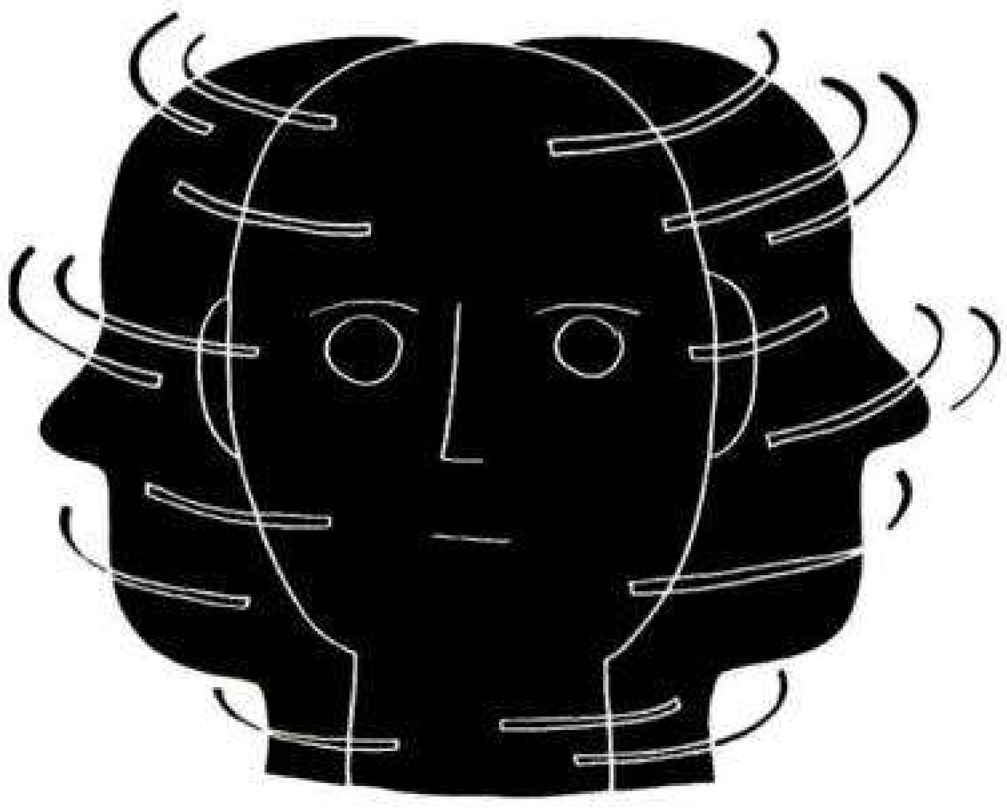
KINH DOANH CÓ TẦM NHÌN
CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠT ĐỘNG

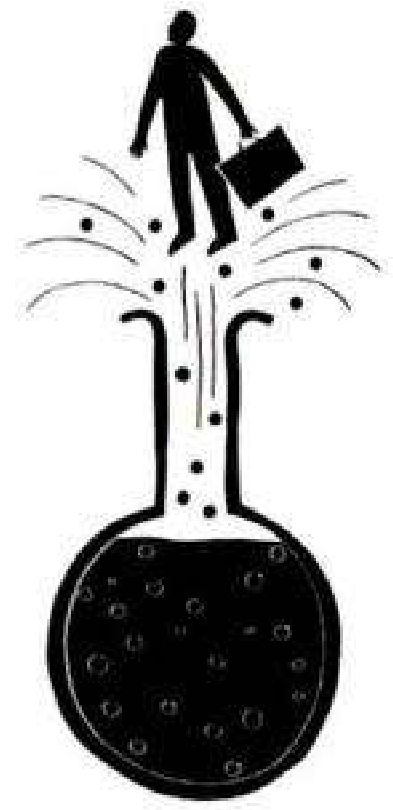
THÀNH CÔNG TRONG BÁN HÀNG
QUẢN LÍ TIẾP THỊ

PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

SẢN XUẤT VÀ HẬU SẢN XUẤT

GIỚI THIỆU







Con người đã nghĩ đến kinh doanh từ khi hàng hóa và dịch vụ bắt đầu được trao đổi trong những nền văn minh sớm. Sự xuất hiện của các nhà sản xuất được chuyên môn hóa và việc sử dụng tiền như một phương tiện trao đổi là những cách thức mà cá nhân và xã hội áp dụng để đạt được "lợi thế kinh doanh" theo thuật ngữ hiện đại. Người Ai Cập, Maya, Hy Lạp và La Mã cổ đại đều biết việc tạo ra của cải thông qua thương mại là yếu tố cơ bản để thâu tóm quyền lực và tạo nền tảng để một nền văn minh trở nên thịnh vượng.

Bài học của những thương nhân đầu tiên vẫn được áp dụng cho đến ngày nay. Quá trình chuyên môn hóa đã bộc lộ những lợi ích của tính kinh tế theo quy mô – chi phí sản xuất giảm khi tăng số lượng hàng hóa được sản xuất. Tiền làm phát sinh khái niệm "giá trị gia tăng" – bán một mặt hàng với giá cao hơn chi phí sản xuất. Ngay cả khi phương thức hàng đổi hàng còn phổ biến, các nhà sản xuất đã biết rằng giảm chi phí và nâng cao giá trị hàng hoá sẽ mang lại cho họ nhiều lợi ích. Doanh nghiệp ngày nay có thể sử dụng nhiều công nghệ khác nhau và giao dịch trên phạm vi toàn cầu, nhưng bản chất của kinh doanh hầu như không thay đổi qua nhiều thiên niên kỉ.

> Nghệ thuật quản trị cũng cổ xưa như nhân loại.
>
> **Edward D. Jones**
>
> **Nhà sáng lập công ty đầu tư tài chính người Mỹ**
>
> **(1893–1982)**

Kỉ nguyên của sự thay đổi

Tuy nhiên, nghiên cứu về kinh doanh như một hoạt động độc lập chỉ mới được quan tâm gần đây. Thuật ngữ "nhà quản lí" và "quản lí" không xuất hiện trong tiếng Anh cho đến cuối thế kỉ 16. Trong cuốn *Bàn tay hữu hình* (1977), TS. Alfred Chandler đã chia lịch sử kinh doanh thành hai giai đoạn: trước và sau 1850. Trước năm 1850, các công ty gia đình, địa phương chiếm ưu thế trong môi trường kinh doanh. Với hoạt động thương mại trên quy mô tương đối nhỏ, người ta ít nghĩ đến các lĩnh vực kinh doanh rộng lớn hơn.

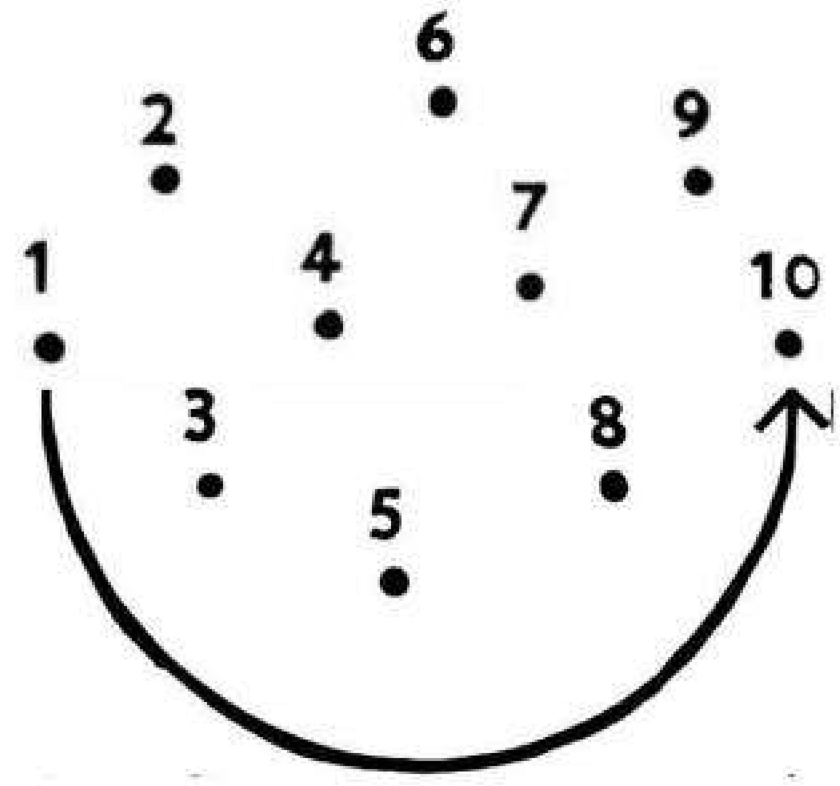
Sự phát triển của đường sắt giữa thế kỉ 18 và sau đó là Cách mạng Công nghiệp đã tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển và vươn ra khỏi quy mô địa phương. Để thành công trong môi trường mới với mức độ quốc tế hóa ngày càng cao này, doanh nghiệp cần có các quy trình và cấu trúc khác biệt và chặt chẽ hơn. Phạm vi địa lí và quy mô không ngừng mở rộng của những doanh nghiệp đang phát triển này đòi hỏi phải nâng cao mức độ phối hợp và truyền thông – tóm lại, doanh nghiệp cần được quản lí.

Quản lí sản xuất

Trọng tâm ban đầu của thế hệ các nhà quản lí mới là hoạt động sản xuất. Khi sản xuất bằng máy móc thay thế thợ thủ công nhỏ lẻ, và do phải đáp ứng quy mô không ngừng tăng lên, các nhà lí luận như Henri Fayol đã nghiên cứu những cách thức hoạt động hiệu quả hơn bao giờ hết. Các lí thuyết về quản trị khoa học, chủ yếu được xây dựng bởi Frederick Taylor, đề xuất rằng chỉ có "một cách tốt nhất" để thực hiện một nhiệm vụ. Doanh nghiệp được tổ chức bởi các quy trình chính xác và vai trò của công nhân chỉ đơn giản là giám sát và "cấp liệu" cho máy móc, mặc dù họ cũng là một phần trong hệ thống. Với sự ra đời của dây chuyền sản xuất vào đầu thập niên 1900, doanh nghiệp được đặc trưng bởi việc tiêu chuẩn hóa và sản xuất hàng loạt.

Mặc dù mẫu xe hơi Model T của Henry Ford được xem là một thành tựu lớn của quá trình công nghiệp hóa, Ford cũng nhận thấy rằng "tất cả những gì tôi cần là một người







làm việc thuần túy chứ không phải tư duy sáng tạo". Hiệu suất có thể tăng nhưng xung đột giữa quản lí và nhân viên cũng tăng theo. Điều kiện làm việc kém và doanh nghiệp không để tâm đến bối cảnh xã hội học của công việc – năng suất được coi trọng hơn con người.

Nghiên cứu về con người

Vào thập niên 1920, một ảnh hưởng mới lên tư duy kinh doanh xuất hiện – trào lưu quan hệ con người trong các nghiên cứu hành vi. Thông qua công trình nghiên cứu của các nhà tâm lí học Elton Mayo và Abraham Maslow, các doanh nghiệp bắt đầu nhận ra giá trị của quan hệ con người. Công nhân không còn được xem như những "thành phần kém quan trọng" mà là những cá thể với nhu cầu đơn nhất. Các nhà quản lí vẫn tập trung vào hiệu quả, nhưng họ nhận ra rằng công nhân sẽ làm việc với năng suất cao hơn khi nhu cầu xã hội và cảm xúc của họ được quan tâm. Lần đầu tiên, tất cả những yếu tố bao gồm thiết kế công việc, môi trường làm việc, làm việc nhóm, tiền công và các phúc lợi phi tài chính đều được xem là quan trọng để tạo động lực cho nhân viên.

Trong thời kì hậu Thế chiến II, thông lệ kinh doanh lại thay đổi một lần nữa. Sáng tạo trong thời chiến đã mang lại những tiến bộ công nghệ quan trọng có thể áp dụng vào kinh doanh. Các nhà quản lí bắt đầu sử dụng phân tích định lượng và đã có thể tận dụng máy tính để hỗ trợ giải quyết các vấn đề về hoạt động. Quan hệ con người không bị lãng quên, nhưng trong tư duy quản trị, năng suất lại trở thành ưu tiên hàng đầu.

Thương hiệu toàn cầu

Giai đoạn sau chiến tranh chứng kiến sự tăng trưởng của những công ty đa quốc gia và tập đoàn – những doanh nghiệp có lợi ích lớn và đa dạng trên toàn cầu. Chiến tranh đã làm cho thế giới dường như trở nên nhỏ bé hơn và dọn đường cho sự xuất hiện của thương hiệu toàn cầu. Sự phát triển của thương hiệu toàn cầu mới nổi này là kết quả của cuộc cách mạng truyền thông – truyền hình và báo chí đã trao cho doanh nghiệp phương tiện để tiếp cận khán giả đại chúng. Doanh nghiệp vẫn luôn sử dụng quảng cáo để cung cấp thông tin cho khách hàng và thuyết phục họ mua sản phẩm, nhưng truyền thông đại chúng lại tạo nên tảng cho một lĩnh vực mới mẻ và rộng lớn hơn nhiều – tiếp thị. Vào thập niên 1940, giám đốc quảng cáo người Mỹ Rosser Reeves khẳng định giá trị của lợi điểm bán hàng độc nhất (USP). Cho đến thập niên 1960, các phương pháp tiếp thị đã thay đổi từ chỗ chỉ đơn thuần kể cho khách hàng về sản phẩm đến chỗ lắng nghe mong muốn của khách hàng và điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ cho phù hợp.

> Tinh thần khởi nghiệp thể hiện ở khả năng sống sót, giúp nuôi dưỡng tư duy sáng tạo. Kinh doanh không phải là một môn khoa học về tài chính mà chỉ là giao dịch – mua và bán.
>
> **Anita Roddick**
>
> **Doanh nhân người Anh (1942–2007)**

Ban đầu, hoạt động tiếp thị vấp phải nhiều lời chỉ trích. Đầu thập niên 1960, quảng cáo rầm rộ về sản phẩm trở nên quan trọng hơn chất lượng và khách hàng ngày càng không hài lòng với những lời lẽ hão huyền. Điều này, cùng với sự cạnh tranh từ các nhà sản xuất Nhật Bản, đã khiến các công ty ở phương Tây phải áp dụng một hình thức tư duy kinh doanh mới: quản lí chất lượng toàn diện (TQM) và quản lí không sai lỗi. Dưới sự hướng dẫn của các nhà lí luận quản trị như W. Edwards Demming và Philip B. Crosby, chất lượng được xem là trách nhiệm của toàn công ty chứ







không chỉ là của dây chuyền sản xuất. Kết hợp tư duy quan hệ con người và cách tiếp cận tập trung vào khách hàng của tiếp thị, nhiều công ty đã áp dụng triết lí *kaizen* của người Nhật: "cải tiến liên tục với sự tham gia của mọi người". Nhân viên các cấp được giao nhiệm vụ cải tiến quy trình và sản phẩm thông qua các "chu kì chất lượng". Dù TQM không còn là một thuật ngữ thông dụng như trước nhưng chất lượng vẫn có vai trò quan trọng. Trong nền sản xuất hiện đại, TQM được lặp lại trong Sáu Sigma, cách tiếp cận cải tiến quy trình do Motorola phát triển vào năm 1986 và được điều chỉnh bởi Jack Welch trong thời gian làm CEO của General Electric.

Bậc thầy và nhà tư tưởng

Lịch sử kinh doanh nổi lên như một chủ đề nghiên cứu vào thập niên 1970. TS. Alfred Chandler đã phát triển lĩnh vực nghiên cứu về lịch sử kinh doanh từ chỗ đơn thuần mô tả cho đến phân tích – chương trình giảng dạy của ông tại Trường Kinh doanh Harvard nhấn mạnh tầm quan trọng của năng lực tổ chức, sáng tạo công nghệ và học hỏi liên tục. Theo gợi ý của ông, vào thập niên 1980 và 1990, các chuyên gia quản trị học – như Michael Porter, Igor Ansoff, Rosabeth Moss Kanter, Henry Mintzberg và Peter Drucker – đã khuyến khích doanh nghiệp xem xét môi trường làm việc và nhu cầu của con người, và duy trì khả năng thích ứng với sự thay đổi. Duy trì các điều kiện để phát triển và định vị sản phẩm chính xác trên thị trường được xem là cốt lõi của chiến lược kinh doanh. Hơn nữa, điểm khác biệt giữa những bậc thầy này và tiền bối của họ – những người có xu hướng tập trung vào các vấn đề về hoạt động – là sự chú trọng vào vai trò lãnh đạo. Ví dụ, cuốn sách *Chiếc áo mưa trống rỗng* của Charles Handy đã tiết lộ những nghịch lí của vai trò lãnh đạo và thừa nhận sự nhạy cảm và dễ bị tổn thương của các nhà quản lí. Họ nhận ra rằng làm lãnh đạo trong kinh doanh không hề dễ dàng.

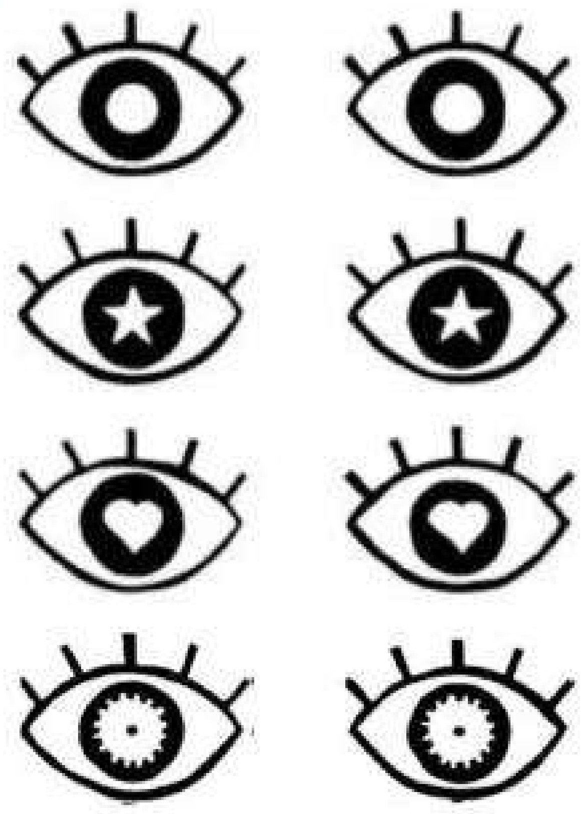
Tiên phong trong thời đại kĩ thuật số

Cũng như truyền hình và truyền thông đại chúng trước đây, sự phát triển của Internet vào thập niên 1990 và đầu thập niên 2000 báo trước một kỉ nguyên mới cho hoạt động kinh doanh. Dù những quảng cáo cường điệu quá mức trước đó đã dẫn đến thất bại của nhiều dự án khởi nghiệp trực tuyến trong thời kì bong bóng dot-com những năm 1997–2000, nhưng những công ty tiên phong thành công trong lĩnh vực thương mại điện tử đã đặt nền móng cho một tương lai mà sáng tạo giữ vai trò chủ đạo trong kinh doanh. Từ các công ty khởi nghiệp khiêm tốn trong lĩnh vực công nghệ cao – như Hewlett-Packard và Apple – cho đến các website, ứng dụng di động và các diễn đàn truyền thông xã hội trong môi trường kinh doanh hiện đại, công nghệ ngày càng trở nên quan trọng hơn đối với kinh doanh.

Nhờ có công nghệ, sự bùng nổ của các doanh nghiệp mới cũng giúp mở rộng các nguồn tài chính. Trong thập niên 1980 và 1990, tài chính đã phát triển thành một ngành riêng. Sáp nhập doanh nghiệp và các thương vụ tiếp quản rầm rộ đã trở thành cách để doanh nghiệp vượt ra khỏi các giới hạn trong hoạt động; đòn bẩy tài chính được bổ sung vào từ điển quản trị. Cuối thập niên 1990, lĩnh vực này được mở rộng với các hoạt động đầu tư mạo hiểm. Rủi ro của việc thành lập và điều hành một doanh nghiệp vẫn còn đó, nhưng cơ hội có

> “Kinh doanh có thể là một lĩnh vực không ngừng thay đổi.”
>
> **Jerry Greenfield**
>
> **Doanh nhân người Mỹ, nhà đồng sáng lập hãng kem Ben and Jerry's (1951–)**







được nhờ công nghệ và khả năng tiếp cận nguồn vốn dễ dàng hơn đã làm cho bước đầu tiên trở nên nhẹ nhàng hơn. Với tài chính vi mô và sự hỗ trợ của các mạng lưới và cộng đồng những người có cùng mục đích, doanh nghiệp chưa bao giờ đậm chất kinh doanh đến thế.

Tư duy kinh doanh gần đây lại coi trọng vai trò của tính đa dạng và trách nhiệm xã hội. Dù hoạt động ở bất kì nơi nào trên thế giới, doanh nghiệp luôn được khuyến khích, và ngày càng được pháp luật yêu cầu, tuyển dụng nhân sự có nền tảng đa dạng và kinh doanh có đạo đức. Các doanh nghiệp như Nike và Adidas yêu cầu nhà cung cấp phải chứng minh điều kiện lao động tại các nhà máy của họ đáp ứng tiêu chuẩn. Tính bền vững, khả năng tái chế, tính đa dạng và chủ nghĩa bảo vệ môi trường đã đi vào tư duy kinh doanh cùng với quản trị chiến lược và rủi ro.

Những chân trời mới

Khi tư duy kinh doanh thay đổi, bản chất của hoạt động kinh doanh cũng thay đổi theo. Nếu một công ty trước đây bị hạn chế bởi tính địa phương thì ngày nay họ có cơ hội trên toàn cầu. Tuy nhiên, toàn cầu hóa đồng nghĩa với việc cạnh tranh trở nên khó khăn hơn. Các thị trường mới nổi đang tạo ra nhiều cơ hội và nguy cơ mới. Họ có thể chuyển hoạt động sản xuất sang các quốc gia có chi phí thấp, nhưng khi kinh tế phát triển, các quốc gia mới nổi này lại tạo ra sức cạnh tranh mới. Ví dụ, Trung Quốc có thể là "công xưởng của thế giới", nhưng các công ty trong nước của họ cũng trở thành mối đe dọa đối với doanh nghiệp phương Tây. Như được chứng minh bởi giai đoạn suy thoái kinh tế toàn cầu 2007–2008 và những bất ổn kinh tế trong hiện tại, hoạt động kinh doanh trong thế kỉ 21 ngày càng trở nên độc lập và khó khăn. Khởi nghiệp có thể là dễ dàng, nhưng để sống sót, doanh nhân cần có sự kiên trì để đưa một ý tưởng ra thị trường, sự nhạy bén về kinh doanh để biến một kế hoạch tốt thành một doanh nghiệp có lợi nhuận và kĩ năng tài chính để duy trì thành công.

Thay đổi liên tục

Trong nhiều thế kỉ, các yếu tố xã hội, chính trị và công nghệ đã buộc công ty và cá nhân phải tìm ra cách thức mới để tạo lợi nhuận. Dù là đổi chác hàng hóa với làng bên hay kiếm lời từ mạng xã hội, tư duy kinh doanh đã thay đổi và phát triển để phản ánh mong muốn và nhu cầu của các xã hội phồn thịnh nhờ kinh doanh. Đôi khi, như trong cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, kinh doanh thất bại ngay từ trong trứng nước. Trong những trường hợp khác – như sự kế thừa các sản phẩm làm thay đổi thời cuộc của Apple – các công ty lại thành công một cách ngoạn mục. Kinh doanh vốn là một chủ đề thú vị xoay quanh cuộc sống của chúng ta và ảnh hưởng lên chúng ta mỗi ngày. Đi bộ, dạo quanh siêu thị hay tìm kiếm trên Internet về bất kì chủ đề nào đều có thể thấy hoạt động thương mại được thể hiện dưới nhiều hình thức đa dạng. Cốt lõi của kinh doanh là, và vẫn luôn là, tìm cách tồn tại và tạo ra thặng dư – phát triển bản thân và xã hội. Khi thế giới tiếp tục mở cửa và cơ hội cho doanh nghiệp không ngừng nhân lên, sự quan tâm dành cho hoạt động kinh doanh trở nên thích đáng và thú vị hơn bao giờ hết. Hơn nữa, đối với những người có tinh thần doanh nhân, việc kinh doanh chưa bao giờ thỏa mãn đến thế. ▪

> Kinh doanh, hơn bất kì ngành nghề nào khác, là liên tục đối phó với tương lai, là tính toán không ngừng nghỉ và là một hoạt động bản năng được nhìn xa trông trước.
>
> **Henry R. Luce**
>
> **Chủ tạp chí người Mỹ (1898–1967)**

KHỞI ĐẦU NHỎ, TƯ DUY LỚN

KHỞI NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN KINH DOANH



Tất cả các doanh nghiệp đều có cùng một xuất phát điểm: ý tưởng kinh doanh. Nhưng gì xảy ra cho ý tưởng đó sẽ quyết định thành công của doanh nghiệp.

Theo tạp chí *Entrepreneur*, gần một nửa số công ty khởi nghiệp thất bại trong ba năm đầu. Khởi nghiệp thành công không phải là việc dễ dàng. Đầu tiên, một ý tưởng dù có tốt đến mấy cũng phải được kết hợp với tinh thần doanh nhân, tức là sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Nếu không có tinh thần doanh nhân thì một ý tưởng tuyệt vời cũng không thể trở thành hiện thực. Thật ngu ngốc nếu một doanh nhân cứ ráo riết đưa sản phẩm ra thị trường mà không nghiên cứu và lập kế hoạch chi tiết một cách cẩn thận. Rủi ro có thể là một yếu tố cố hữu trong hoạt động của doanh nghiệp, và doanh nhân thành công là những người không chỉ sẵn sàng chấp nhận rủi ro mà còn có khả năng quản lí rủi ro.

Vấn đề thực tế

Nếu bước đầu tiên là đưa ra ý tưởng thì trở ngại tiếp theo là thu xếp tài chính. Một số công ty khởi nghiệp cần rất ít vốn và đôi khi thậm chí không cần vốn. Tuy nhiên, nhiều công ty cần được sự hậu thuẫn tài chính đáng kể và phần lớn sẽ cần huy động vốn vào một giai đoạn nào đó trong quá trình phát triển. Doanh nhân phải có khả năng thuyết phục các bên hậu thuẫn tài chính rằng ý tưởng của họ rất có giá trị và họ có những kĩ năng và kiến thức để biến ý tưởng ban đầu thành một thương vụ thành công.

Tiếp đến, ý tưởng đó phải có khả năng tạo ra lợi nhuận. Đôi khi một ý tưởng có thể là rất tốt khi còn trên giấy nhưng lại không hiệu quả trong thực tiễn. Để xác định một ý tưởng có tiềm năng hay không đòi hỏi phải nghiên cứu về cạnh tranh và thị trường liên quan. Ai đang cạnh tranh để giành thời gian và tiền bạc của khách hàng? Có đối thủ nào bán sản phẩm cạnh tranh trực tiếp hoặc sản phẩm có khả năng thay thế không? Đối thủ được nhận định ra sao trên thị trường? Thị trường có quy mô lớn đến đâu?

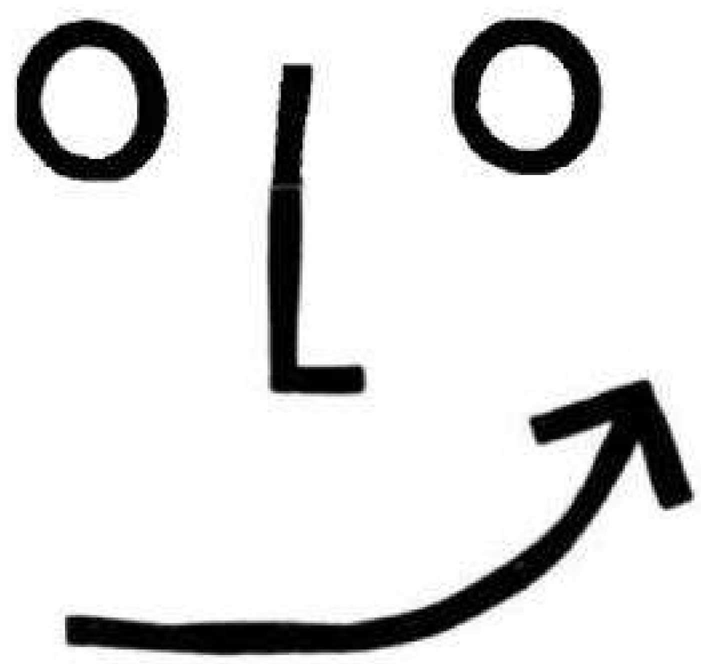
Hầu hết các thị trường ngày càng được toàn cầu hóa, đông đúc hơn và có mức độ cạnh tranh khốc liệt hơn. Rất ít công ty có đủ may mắn để tìm ra một thị trường ngách có lợi nhuận – để thành công, doanh nghiệp cần phải làm gì đó khác biệt để nổi bật trên thị trường. Chiến lược dành cho họ là phải khác biệt hóa, tức là phải chứng minh cho khách hàng thấy rằng họ cung cấp một thứ mà các đối thủ cạnh tranh khác không có – một lợi điểm bán hàng độc nhất (USP) hoặc điểm nhấn bán hàng cảm xúc (ESP).

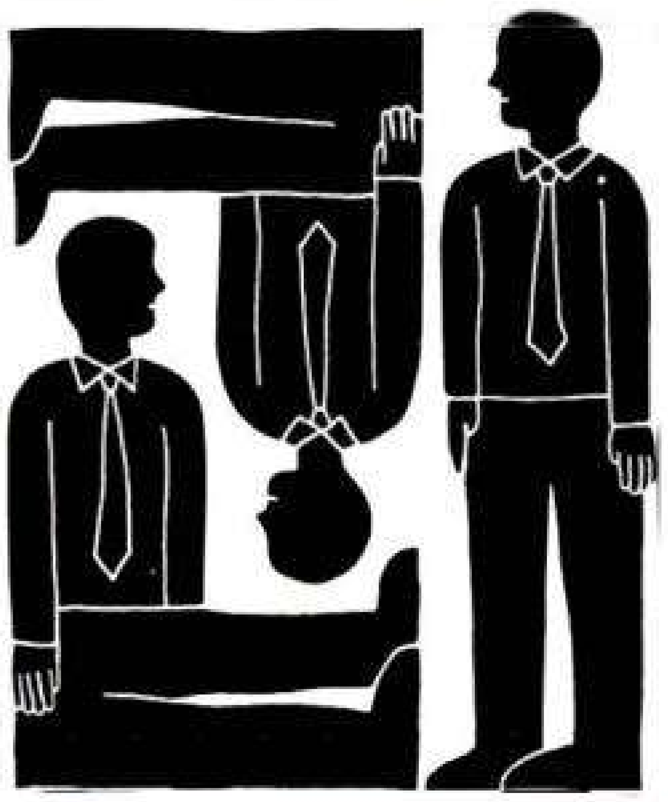
> Điều duy nhất còn tệ hơn việc bắt đầu và thất bại... đó là không bắt đầu làm gì cả.
> **Seth Godin**
> **Doanh nhân người Mỹ (1960–)**

Nỗ lực để trở nên khác biệt hiện diện ở khắp nơi. Mỗi doanh nghiệp, và tại mỗi giai đoạn sản xuất từ xử lí nguyên vật liệu cho đến dịch vụ hậu mãi, đều cố gắng làm cho sản phẩm và dịch vụ của mình khác biệt với những sản phẩm và dịch vụ khác. Ví dụ, khi bước vào một tiệm sách, bạn sẽ thấy những quyển sách sử dụng thiết kế, kiểu dáng và thậm chí là kích thước (lớn hoặc nhỏ) để nổi bật hơn đối thủ cạnh tranh.

Việc đạt được lợi thế thường phụ thuộc vào một trong hai điều sau: là nhà cung cấp đầu tiên trong thị trường ngách mới hoặc trở nên khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, vào năm 1995, eBay là công ty đầu tiên bước vào thị trường đấu giá trực tuyến và đã thống trị thị trường này kể từ đó. Tương tự, Volvo là công ty đầu tiên nhận thấy cơ hội bán ô tô hạng sang tại Ấn Độ và đã đạt được doanh số đáng kể. Ngược lại, Facebook không phải là mạng xã hội đầu tiên, nhưng là mạng xã hội thành công nhất; lợi thế của họ là có được sản phẩm tốt hơn. Sau khi một công ty được thành lập, thách thức







đối với họ cũng thay đổi: mục tiêu lúc này là duy trì doanh số và phát triển trong ngắn hạn và dài hạn.

Thích ứng để tồn tại

Khả năng tồn tại của doanh nghiệp trong dài hạn phụ thuộc vào khả năng không ngừng tự đổi mới và tự thích ứng để duy trì vị thế dẫn đầu trong cạnh tranh. Trên những thị trường năng động liên tục phát triển và thay đổi, ý tưởng ban đầu có thể trở nên không còn phù hợp, và các công ty đối thủ gần như chắc chắn sẽ sao chép ý tưởng đó. Hệ sinh thái trong đó doanh nghiệp hoạt động kinh doanh rất hiếm khi ở trạng thái tĩnh. Các công ty tồn tại trong hệ sinh thái này như những tổ chức sống cần phải thích ứng để tồn tại. Trong cuốn sách *Quá trình tự đổi mới của các tập đoàn lớn* (2013), Bill Fischer, Umberto Lago và Fang Liu nhận thấy Haier, một công ty thiết bị gia dụng của Trung Quốc, đã tự đổi mới ít nhất ba lần trong 30 năm qua. Trái lại, Kodak, một tập đoàn lớn của Mỹ trong thế kỉ 20, đã phản ứng chậm với sự phát triển của nhiếp ảnh kĩ thuật số và bị phá sản.

Hơn nữa, nếu doanh nghiệp phải thích ứng thì chủ doanh nghiệp cũng vậy. Phần lớn doanh nghiệp bắt đầu hoạt động với quy mô nhỏ và duy trì quy mô đó. Một số ít doanh nhân sẵn sàng hoặc biết cách chuyển sang giai đoạn thứ hai là tuyển dụng người không phải là thành viên gia đình hay bạn bè. Đây là bước khởi đầu để doanh nhân trở thành lãnh đạo, và nó đòi hỏi phải có một tập hợp kĩ năng mới khi những yêu cầu mới được đặt ra cho người sáng lập. Nếu trước đây chỉ cần năng lượng, ý tưởng và đam mê thì giờ đây, doanh nghiệp muốn phát triển còn cần phải xây dựng các hệ thống, thủ tục và quy trình chính thức. Tóm lại, doanh nghiệp cần được quản lí. Người sáng lập doanh nghiệp phải phát triển kĩ năng trao quyền, giao tiếp và điều phối, nếu không thì phải tuyển dụng người có các kĩ năng này.

Như được Larry Greiner mô tả trong bài báo *Tiến trình và cách mạng trong quá trình phát triển của tổ chức* (1972), khi một doanh nghiệp phát triển, nhu cầu đối với doanh nghiệp cũng thay đổi. Đường cong Greiner cho thấy giai đoạn phát triển ban đầu phụ thuộc vào sáng kiến cá nhân, và để chuyển từ thực tiễn kinh doanh sự vụ sang giai đoạn tăng trưởng thành công và bền vững cần những người có kinh nghiệm và những hệ thống nghiêm ngặt. Quản trị chuyên nghiệp trở nên cần thiết cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Một số nhà lãnh đạo như Bill Gates và Steve Jobs có thể chuyển đổi từ vị trí sáng lập sang lãnh đạo. Tuy nhiên, nhiều người khác lại gặp khó khăn khi thực hiện những thay đổi cần thiết; một số đã thử và thất bại, và một số khác quyết định giữ nguyên quy mô doanh nghiệp.

Tìm điểm cân bằng

Vì những lí do trên, yếu tố quyết định tốc độ phát triển là sự cân bằng giữa kĩ năng và mong muốn của người sáng lập. Nhưng để tồn tại được thì ý tưởng phải đủ độc đáo để định ra một thị trường ngách riêng và người đứng sau ý tưởng đó phải thể hiện được tinh thần doanh nhân. Họ cần sự linh hoạt để điều chỉnh ý tưởng – và điều chỉnh chính bản thân họ – theo nhu cầu kinh doanh và áp lực của thị trường. Vận may sẽ đóng một vai trò nào đó, nhưng chính sự cân bằng của các yếu tố này sẽ quyết định một công ty khởi nghiệp với quy mô nhỏ có thể trở thành một tập đoàn lớn hay không. ▪

> Khi phải chứng minh giá trị của ý tưởng và thuyết phục người khác trả tiền cho ý tưởng đó, bạn sẽ loại trừ được rất nhiều suy nghĩ không rõ ràng.
>
> **Tim O'Reilly**
>
> **Doanh nhân người Ireland (1954–)**



MƠ ĐƯỢC, LÀM ĐƯỢC

VƯỢT QUA KHÓ KHĂN KHI KHỞI NGHIỆP

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Khởi nghiệp kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

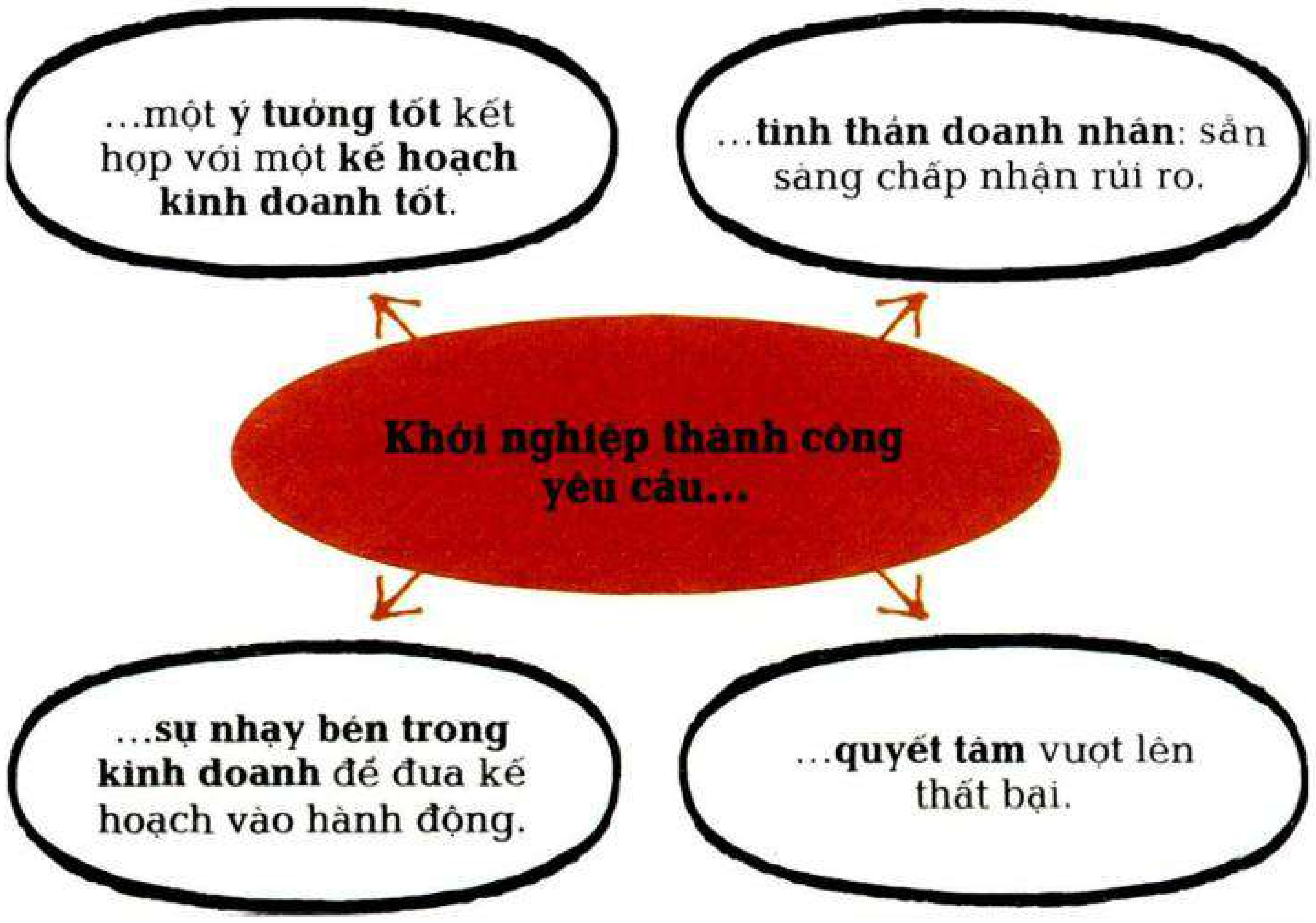
Thế kỉ 18 Thuật ngữ "doanh nhân" được dùng để mô tả người sẵn sàng chấp nhận rủi ro khi mua tại những mức giá nhất định và bán tại những mức giá không chắc chắn.

1946 Giáo sư Arthur Cole viết bài báo *Cách tiếp cận với tinh thần doanh nhân*, khơi mào mối quan tâm về vấn đề này.

2005 Trang web vi tài chính phi lợi nhuận Kiva.com ra đời, cung cấp các khoản vay nhỏ cho những doanh nghiệp có quy mô rất nhỏ.

2009 Các trang web gọi vốn cộng đồng như Kickstarter.com cho phép cá nhân góp vốn vào doanh nghiệp.

2013 Một nghiên cứu của Ross Levine và Yona Rubinstein phát hiện rằng khi ở độ tuổi thanh thiếu niên, nhiều doanh nhân thành công thường quyết đoán, phá vỡ quy tắc và hay gặp rắc rối.



Có nhiều lí do để bắt đầu sự nghiệp kinh doanh. Một vài người mơ ước được tự mình làm chủ – biến sở thích của mình thành một doanh nghiệp có lợi nhuận, thể hiện sức sáng tạo của bản thân, hoặc được giàu có. Mặc dù châm ngôn "mơ được, làm được" của Walt Disney có thể đúng với một số người nhưng việc theo đuổi ước mơ cũng có nhiều rủi ro. Những người muốn thực hiện ước mơ phải có tinh thần doanh nhân để dũng cảm từ bỏ công việc được trả lương hậu hĩnh, tự thân vận động và đối mặt với một tương lai đầy bấp bênh. Một số người khác có thể cần một cú huých; thông thường, bị sa thải (và nhận khoản thanh toán một lần) có thể là bước đệm cho việc này. Doanh nhân trẻ tham gia ngày càng nhiều vào hoạt động khởi nghiệp. Họ có thể đã đạt được những kĩ năng cần thiết để kinh doanh vào những năm đầu của tuổi hai mươi và yêu thích sự

Xem thêm: Tìm một phân khúc riêng có lợi nhuận 22–23 ▪ Quản trị rủi ro 40–41 ▪ May mắn (và làm thế nào để gặp may) 42 ▪ Chuyển sang giai đoạn thứ hai 43 ▪ Từ doanh nhân đến lãnh đạo 46–47 ▪ Học từ thất bại 164–65 ▪ Nhỏ là đẹp 172–77

sôi nổi và tự do khi điều hành dự án kinh doanh của chính mình.

Giữ vững niềm tin

Dù có nhiều lí do khác nhau để khởi nghiệp, tất cả các doanh nhân đều có một điểm chung là sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Rất ít người thành công từ lần đầu tiên – khởi nghiệp đòi hỏi khả năng ứng phó và lì lợm để tiếp tục vững bước trước thất bại và lòng kiên trì để giữ vững tinh thần lạc quan khi khách hàng, ngân hàng và các bên hỗ trợ tài chính đều liên tục từ chối. Người khởi nghiệp cần có niềm tin vào ý tưởng của mình. Dù một số thương vụ khởi nghiệp yêu cầu rất ít vốn, song phần lớn vẫn cần huy động vốn trong những giai đoạn phát triển ban đầu. Chủ doanh nghiệp phải có khả năng thuyết phục ngân hàng hoặc các bên hỗ trợ tài chính rằng ý tưởng của họ rất đáng giá và họ có kĩ năng để biến ý tưởng đó thành một thương vụ có lợi nhuận, mặc dù sẽ mất một thời gian để làm được điều đó. Amazon đã mất sáu năm mới bắt đầu thu được lợi nhuận. Trong những năm gần đây, việc đảm bảo tài chính cho các công ty khởi nghiệp đã dễ dàng hơn đôi chút. Nhiều chính phủ đưa ra các kế hoạch cho vay hoặc các khoản trợ cấp. Doanh nhân với những ý tưởng lớn có thể tiếp cận được với những nguồn vốn lớn và sự hỗ trợ về mặt quản trị từ các nhà đầu tư chuyên nghiệp, những người có mục đích duy nhất là giúp sức cho các công ty khởi nghiệp. Đối với những công ty khởi nghiệp có quy mô nhỏ hơn, và đối với những người mà bản thân không có nhiều vốn, tín dụng vi mô và gọi vốn từ cộng đồng – chẳng hạn như những gì được cung cấp bởi Kickstarter.com – ngày càng trở nên phổ biến.

Kế hoạch kinh doanh

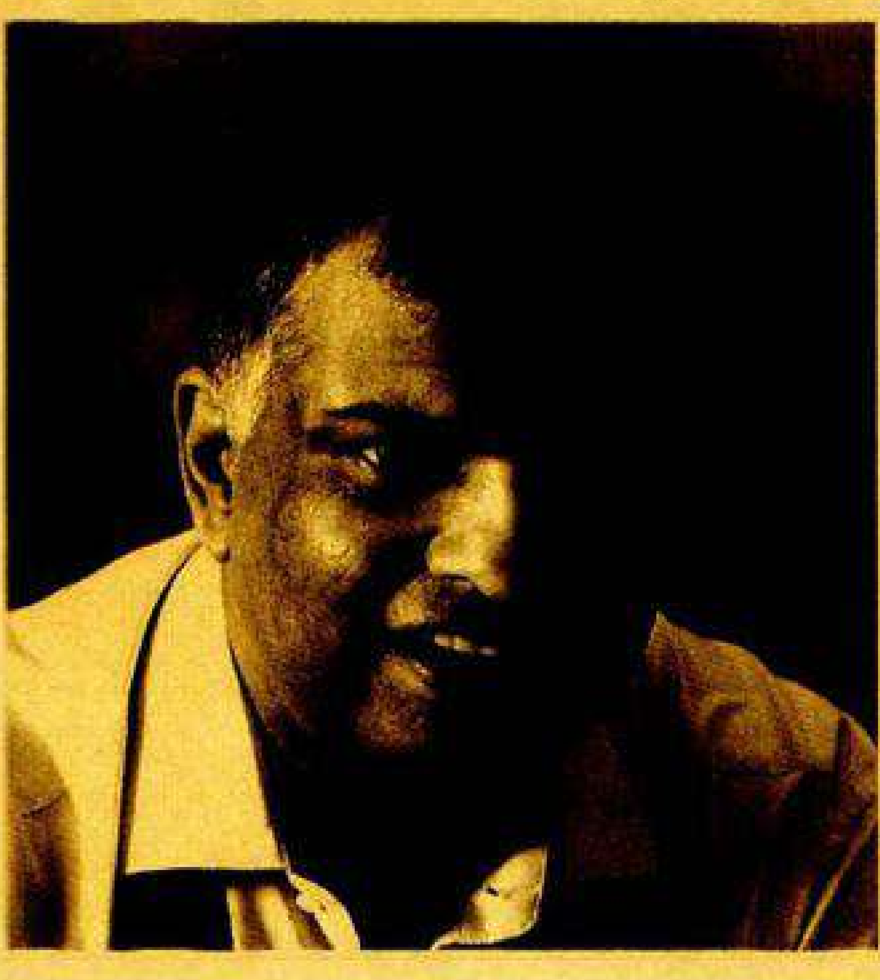
Vấn đề mấu chốt để đảm bảo tài chính là kế hoạch kinh doanh. Một kế hoạch tốt sẽ làm rõ ý tưởng, nêu chi tiết kết quả nghiên cứu thị trường, mô tả hoạt động điều hành và tiếp thị, và đưa ra dự báo tài chính. Kế hoạch này cũng nên trình bày vắn tắt chiến lược phát triển dài hạn và xác định các phương án phòng ngừa (ý tưởng hoặc thị trường thay thế) nếu mọi thứ không diễn ra như kế hoạch.

Quan trọng nhất, một kế hoạch kinh doanh tốt sẽ công nhận nguyên nhân thất bại lớn nhất là thiếu tiền mặt. Mặc dù vốn vay có thể hữu ích trong thời gian ngắn nhưng rốt cuộc doanh nghiệp cũng vẫn phải dựa vào doanh thu để trang trải cho hoạt động. Kế hoạch kinh doanh tốt sẽ phân tích dòng tiền tương lai và xác định mọi thiếu hụt có tiềm năng xảy ra.

Thành công khi khởi nghiệp được quyết định bởi sự kiên trì khi đưa ý tưởng ra thị trường, khả năng đảm bảo đủ tài chính, và sự nhạy bén trong kinh doanh để biến một kế hoạch tốt thành một doanh nghiệp có lợi nhuận trong dài hạn. ▪

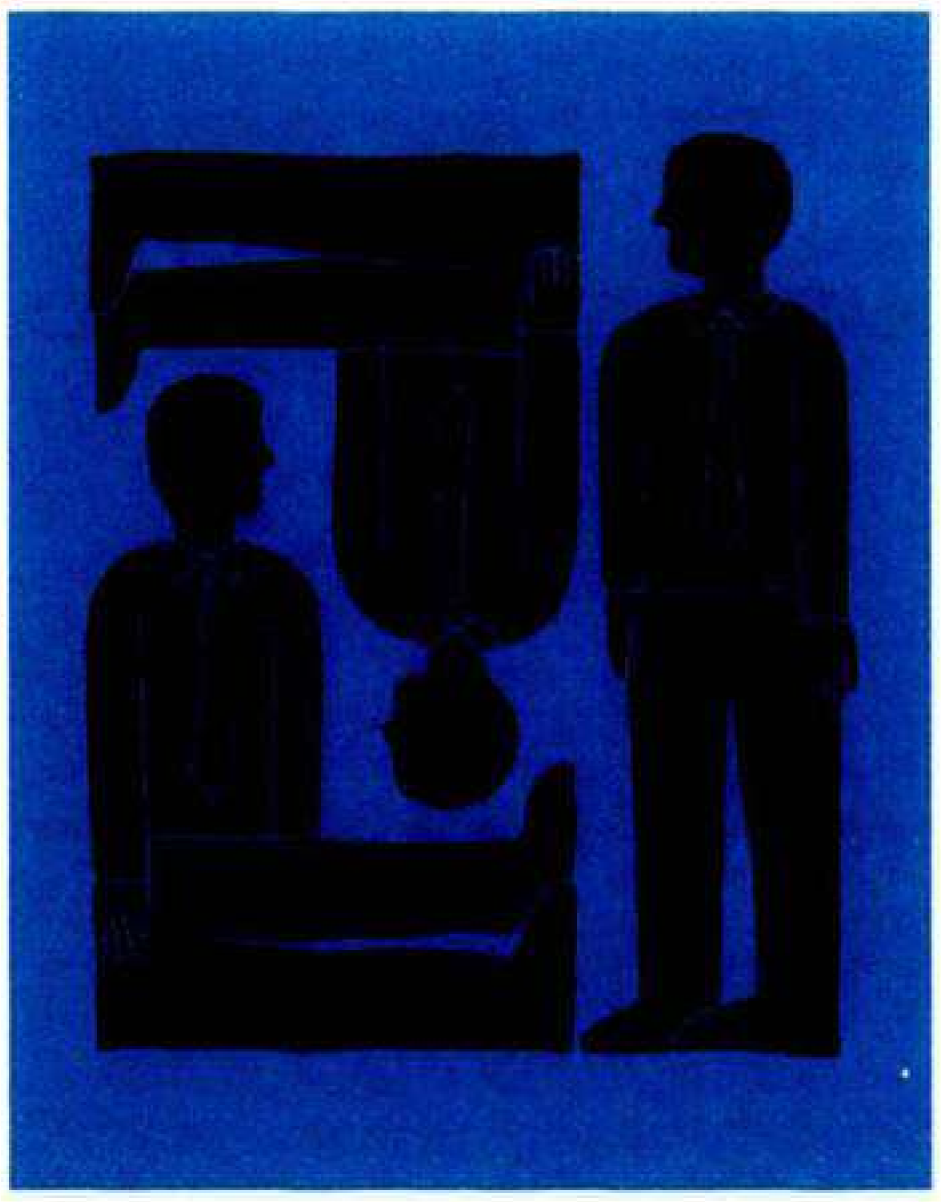
> Để duy trì một doanh nghiệp cần rất nhiều nỗ lực, và quan trọng nhất là đừng bao giờ từ bỏ khát khao thành công.
>
> **Wendy Tan White**
> **Giám đốc kinh doanh người Anh (1970–)**

"Tony" Fernandes



Tan Sri Anthony "Tony" Fernandes sinh năm 1964 tại Kuala Lumpur, có cha là người Ấn Độ và mẹ là người Malaysia. Ông học tại Anh và tốt nghiệp Trường Kinh tế London (LSE) năm 1987. Ông làm chuyên viên kiểm soát tài chính của Richard Branson tại Virgin Records trong thời gian ngắn trước khi trở thành Phó Chủ tịch Khu vực Đông Nam Á của Warner Music Group (1992). Năm 2001, ông thôi việc tại Warner để kinh doanh. Ông thế chấp nhà, huy động tài chính cần thiết để mua hãng hàng không non trẻ đang gặp khó khăn lúc bấy giờ là AirAsia. Chiến lược chi phí thấp của ông được nêu rõ trong khẩu hiệu "Giờ đây ai cũng có thể bay". Một năm sau khi ông tiếp quản, hãng này giải quyết được khoản nợ $11 triệu và hòa vốn. Ông ước tính khoảng 50% hành khách của hãng là người lần đầu tiên đi máy bay. Công ty hiện được xem là hãng hàng không giá rẻ tốt nhất thế giới.

Năm 2007, Fernandes thành lập Tune Hotels, một chuỗi khách sạn giá rẻ với cam kết "Giường năm sao với giá một sao". Ông khuyên các doanh nhân tiềm năng "hãy mơ những điều không thể. Đừng nói không với điều gì."



CÓ KHOẢNG TRỐNG TRÊN THỊ TRƯỜNG, NHƯNG LIỆU CÓ THỊ TRƯỜNG TRONG KHOẢNG TRỐNG ĐÓ?

TÌM MỘT PHÂN KHÚC RIÊNG CÓ LỢI NHUẬN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Chiến lược định vị

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Tn. 1950 và 1960 Thị trường được thống trị bởi những công ty lớn cung cấp những mặt hàng được sản xuất hàng loạt như Coca-Cola. Lựa chọn thì có hạn nhưng cơ hội cho sản phẩm nhắm đến các lĩnh vực khác của thị trường lại lớn.

Tn. 1970 và 1980 Thị trường được phân khúc nhiều hơn khi các công ty tạo ra sản phẩm và tiếp thị đến các nhóm nhỏ hơn.

Tn. 1990 và 2000 Các công ty và thương hiệu tự định vị bản thân một cách quyết liệt và rõ ràng hơn trên thị trường đông đúc.

Tn. 2010 Việc tìm kiếm và duy trì các phân khúc thị trường riêng được hỗ trợ bởi năng lực quảng cáo của Internet, cho phép tiếp thị "một đối một" và tùy biến sản phẩm.

Thị trường trở nên chật hẹp với nhiều người bán cùng theo đuổi những khách hàng giống nhau.

↓

Đối với những người bán này, **cạnh tranh làm giảm lợi nhuận**.

↓

Khoảng trống thị trường – một sản phẩm hoặc lĩnh vực mới của thị trường – mang lại triển vọng hấp dẫn về **nguồn lợi nhuận dồi dào**.

↓

Nhưng khoảng trống đó có đủ tiềm năng để **tạo ra lợi nhuận** hay không?

↓

Có khoảng trống trên thị trường, nhưng liệu có thị trường trong khoảng trống đó?

Tìm được khoảng trống trên thị trường mà không bị cạnh tranh là "Chén thánh" của chiến lược định vị. Không may là những khoảng trống này – gọi là khoảng trống thị trường – thường là viển vông, và lợi ích của việc tìm ra một khoảng trống như vậy cũng hão huyền không kém.

Mặc dù là một phần tất yếu của cuộc sống nhưng cạnh tranh gây khó khăn cho hoạt động kinh doanh, góp phần tạo áp lực giảm giá, liên tục làm tăng chi phí (chẳng hạn như ngân sách phát triển và tiếp thị sản phẩm mới) và sự cần thiết phải vượt trội và thông minh hơn đối thủ. Trái lại, lợi ích của việc tìm ra một khoảng trống thị trường – một phân khúc ngách nhỏ trên thị trường không bị ràng buộc bởi cạnh tranh – lại rất rõ ràng: tăng khả năng kiểm soát giá cả, giảm chi phí và tăng lợi nhuận.

Xác định khoảng trống thị trường, kết hợp với tinh thần doanh nhân, thường là tất cả những gì cần thiết để khởi sự kinh doanh. Năm 2006, nhà sáng lập Twitter, Jack Dorsey, đã kết hợp cách giao tiếp rút gọn với truyền thông xã hội để cung cấp dịch vụ chưa từng có. Dịch vụ được cung cấp miễn phí, doanh thu đến từ các công ty trả tiền cho các mẩu tin nhỏ (tweet) và quảng cáo: Twitter đạt doanh thu $582 triệu từ quảng

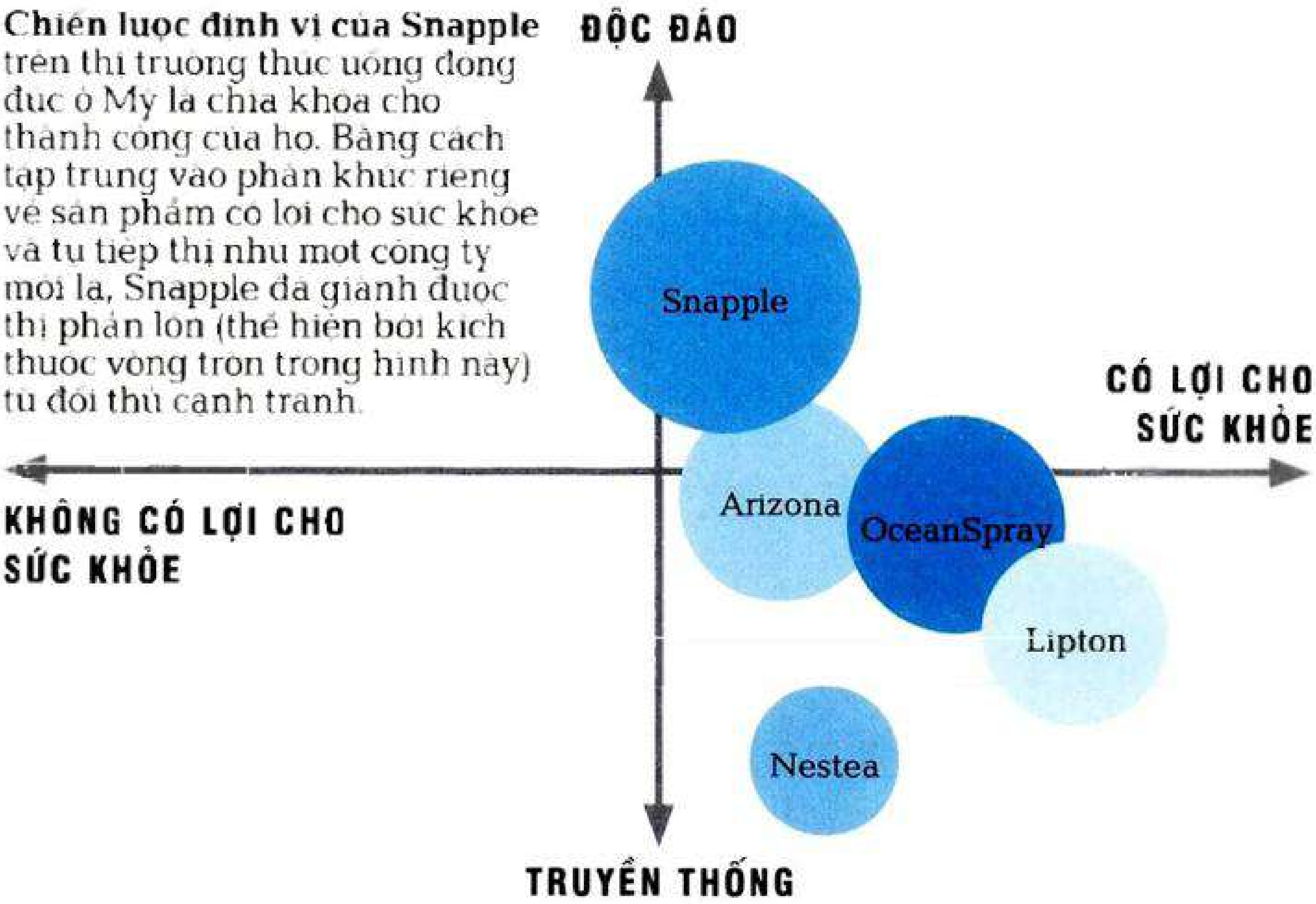
Xem thêm: Khác biệt trên thị trường 28–31 • Giành lợi thế 32–39 • Tự đổi mới và thích nghi 52–57 • Các chiến lược cạnh tranh phổ quát của Porter 178–83 • Chiến lược tốt và chiến lược tồi 184–85 • Chuỗi giá trị 216–17 • Tiếp thị hỗn hợp 280–83

cao vào năm 2013. Tuy nhiên, không phải mọi khoảng trống đều tạo ra lợi nhuận. Ví dụ, Amphicar là một loại xe hơi lội nước được sản xuất vào thập niên 1960. Đây là một sản phẩm mới lạ nhưng thị trường lại quá nhỏ để có thể sinh lời. Điều này cũng đúng với loại nước uống đóng chai cho thú cưng, Thirsty Cat! và Thirsty Dog!, được giới thiệu tại Mỹ năm 1994.

Phân khúc riêng bền vững

Snapple, nhà sản xuất trà và nước trái cây có lợi cho sức khỏe, đã thành công trong việc tìm ra phân khúc riêng bền vững và có lợi nhuận. Chỉ cần liếc qua quầy đồ uống tại bất kì siêu thị nào cũng có thể thấy hàng tá thương hiệu đang cạnh tranh về doanh số. Nhiều công ty đã thất bại trên thị trường siêu cạnh tranh này: ví dụ, Pepsi cố nắm bắt thị trường không hề tồn tại về loại nước cola uống buổi sáng với AM, thức uống có nhiều caffein.

Thành công của Snapple đến từ việc định vị sản phẩm như một thương hiệu độc nhất – một trong những công ty đầu tiên sản xuất nước trái cây và thức uống hoàn toàn từ nguyên liệu thiên nhiên.



Chiến lược định vị của Snapple trên thị trường thức uống đông đúc ở Mỹ là chìa khóa cho thành công của họ. Bằng cách tập trung vào phân khúc riêng về sản phẩm có lợi cho sức khỏe và tự tiếp thị như một công ty mới lạ, Snapple đã giành được thị phần lớn (thể hiện bởi kích thước vòng tròn trong hình này) từ đối thủ cạnh tranh.

Những người sáng lập đã mở một cửa hàng bán sản phẩm tốt cho sức khỏe ở Manhattan và dùng khẩu hiệu "100% thiên nhiên". Snapple nhắm vào sinh viên, người đi làm bằng vé tháng và nhân viên văn phòng trong giờ ăn trưa với loại thức uống mới tốt cho sức khỏe, kết hợp lợi điểm bán hàng độc nhất (USP) với cách tiếp thị châm biếm và chai nhỏ được thiết kế để dùng hết trong một lần, phân phối qua các cửa hàng nhỏ trong thành phố, nơi khách hàng có thể "mua và đi ngay". Những chiến thuật này giúp đảm bảo một phân khúc riêng có lợi nhuận và bền vững, tạo sự khác biệt cho Snapple trong thập niên 1980 và 1990. Năm 1994, doanh số của hãng đạt đỉnh ở mức $674 triệu.

Khoảng trống thị trường có thể mang lại nhiều cơ hội lớn nhưng không dễ xác định nơi nào có thể tạo ra lợi nhuận và nơi nào là bẫy. Trong thập niên 1990, nhiều công ty bị kích thích bởi tiềm năng về một thị trường "xanh" cho toàn bộ các loại hàng hóa. Nhưng thị trường này đã không thể trở thành hiện thực theo cách có thể tạo ra lợi nhuận. Điều này cho thấy một trong những cạm bẫy tiềm ẩn khi xác định khoảng trống thị trường dựa trên nghiên cứu thị trường: đôi khi người tiêu dùng có ý kiến hoặc thái độ dứt khoát về các vấn đề hoặc xu hướng đến mức không muốn cân nhắc khi mua sản phẩm, đặc biệt là khi liên quan đến giá cả. Nhiều khoảng trống thị trường có vẻ hấp dẫn nhưng lại rất viển vông. ■

Snapple

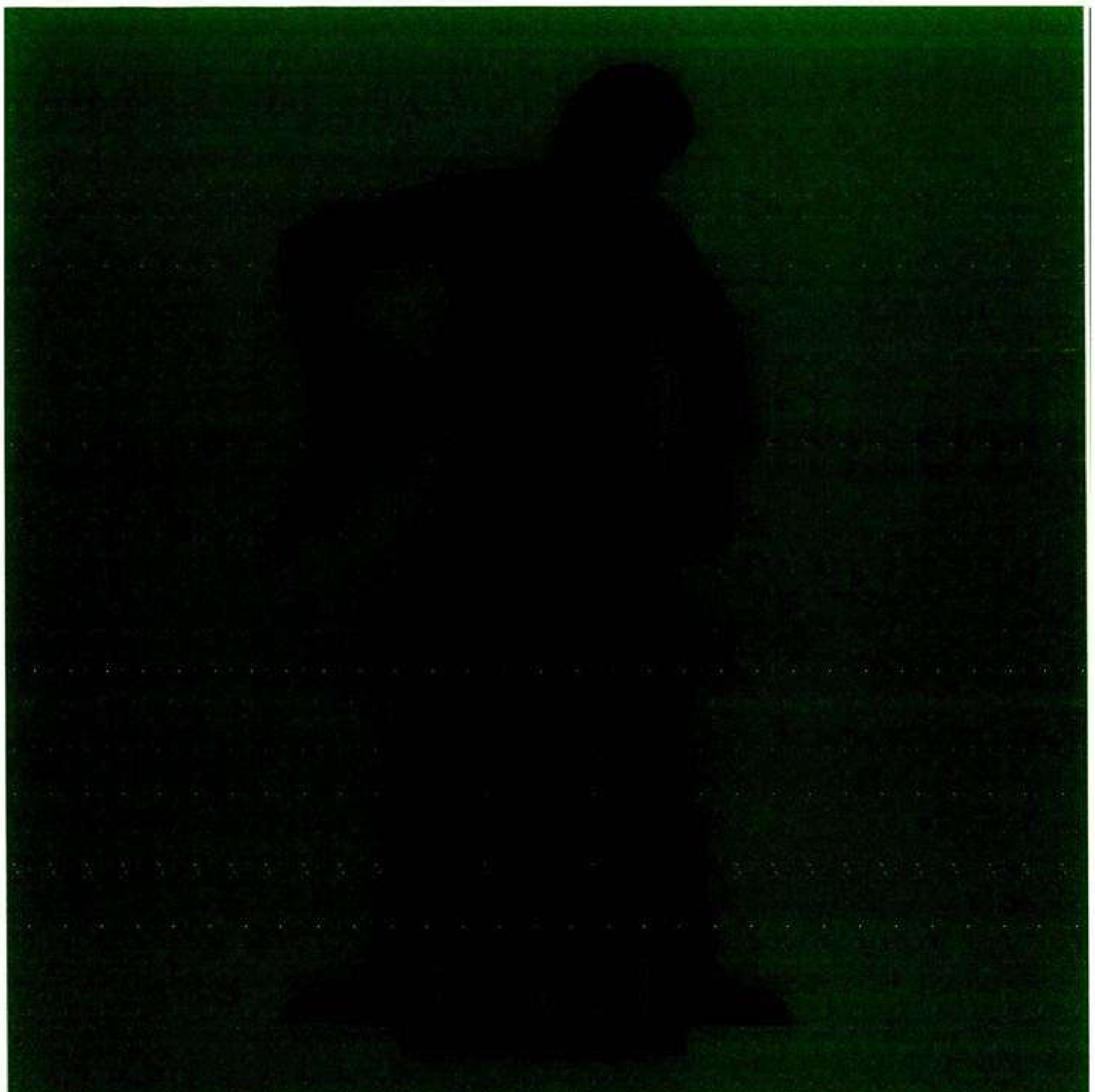
Là kết hợp của hai từ "snappy" (hợp thời) và "apple" (quả táo), Snapple được giới thiệu vào năm 1978 bởi Unadulterated Food Products Inc. – công ty thành lập năm 1972 bởi Arnold Greenberg, Leonard Marsh và Hyman Golden tại New York.

Snapple phổ biến đến mức công ty được mua đi bán lại rất nhiều lần. Năm 1994, Quaker Oats mua Unadulterated với giá $1,7 tỉ nhưng sau những khác biệt về tầm nhìn chiến lược dẫn đến giảm doanh thu, công ty này được bán cho Triarc năm 1997 với giá $300 triệu. Triarc bán thương hiệu Snapple cho Cadbury Schweppes với giá $1,45 tỉ vào tháng 9/2000, và Dr Pepper Snapple Group mua Snapple vào tháng 5/2008.

Với phương châm tiếp thị "Được làm từ những gì tốt nhất trên Trái Đất", hỗn hợp đặc biệt giữa các loại trà pha sẵn, nước hoa quả và nước của Snapple hiện được bán trên hơn 80 quốc gia trên thế giới.

BẠN CÓ THỂ BIẾT TẤT CẢ NHỮNG GÌ CẦN BIẾT VỀ HOẠT ĐỘNG CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH BẰNG CÁCH NHÌN VÀO THÙNG RÁC CỦA HỌ

TÌM HIỂU VỀ CẠNH TRANH



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Các công cụ phân tích

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Tn. 1950 Các giáo sư của Đại học Harvard là George Smith và C. Roland Christensen phát triển công cụ để phân tích công ty và hoạt động cạnh tranh.

Tn. 1960 Cố vấn quản lí người Mỹ Albert Humphrey chủ trì dự án nghiên cứu tìm ra phân tích SOFT, nguyên mẫu đầu tiên của phân tích SWOT sau này.

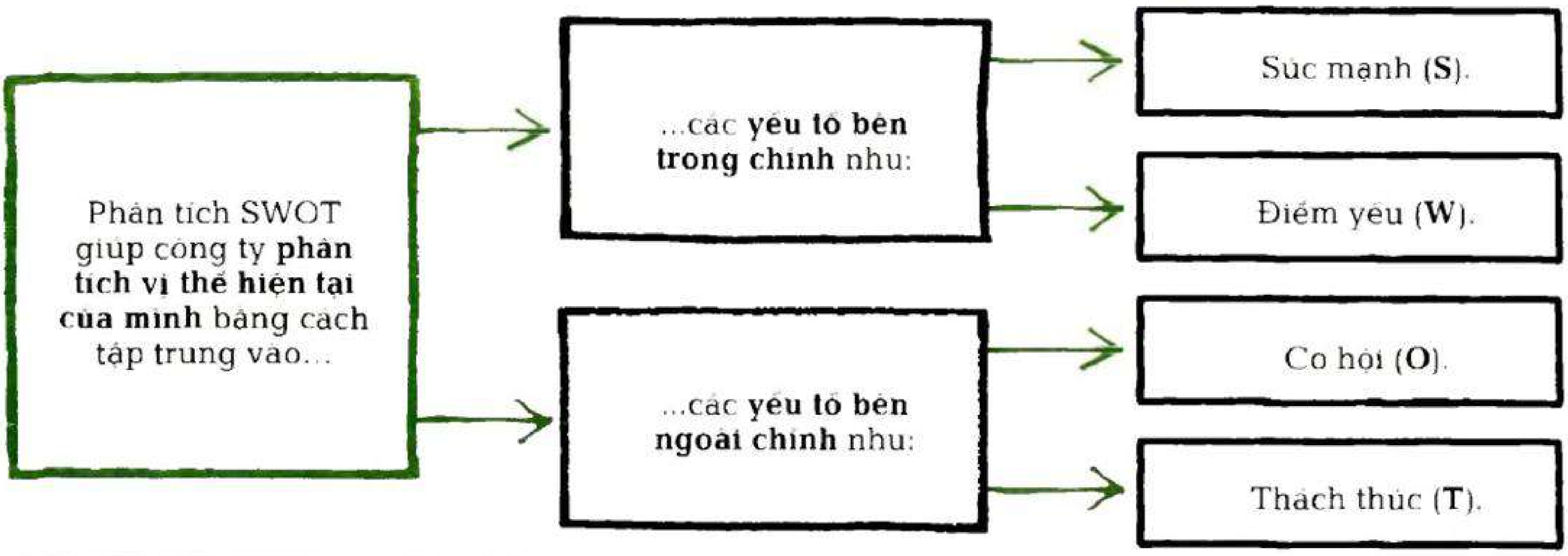
1982 Giáo sư người Mỹ Heinz Weihrich phát triển ma trận TOWS sử dụng các nguy cơ đối với một công ty làm điểm khởi đầu để lập chiến lược.

2006 Các giáo sư người Nhật là Shinno, Yoshioka, Marpaung và Hachiga phát triển phần mềm kết hợp phân tích SWOT với AHP (quá trình phân tích thứ bậc).

Vấn đề chiến lược chính của một công ty, dù đã thành lập từ lâu hay chỉ mới ở giai đoạn khởi nghiệp, là lợi thế cạnh tranh. Cách duy nhất để xác định, hiểu và bảo vệ lợi thế cạnh tranh là nghiên cứu cạnh tranh. Ai đang cạnh tranh với công ty để giành thời gian và tiền bạc của khách hàng? Họ bán sản phẩm cạnh tranh hay sản phẩm thay thế tiềm năng? Sức mạnh và điểm yếu của họ là gì? Họ được nhận định như thế nào trên thị trường?

Đối với Ray Kroc, doanh nhân người Mỹ đứng sau thành công của chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh McDonald's, việc này bao gồm tìm hiểu rác của đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, có một loạt công cụ thường dùng hơn để giúp các công

Xem thêm: Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Tư duy vượt giới hạn 88–89 ▪ Dẫn đầu thị trường 166–69 ▪ Các chiến lược cạnh tranh phổ quát của Porter 178–83 ▪ Ma trận MABA 192–93 ▪ Năm áp lực cạnh tranh của Porter 212–15



ty tìm hiểu về bản thân, thị trường và đối thủ cạnh tranh của họ.

Phân tích SWOT

Công cụ phổ biến nhất cho mục đích này là phân tích SWOT. Do nhà cố vấn quản lí người Mỹ Albert Humphrey tạo ra vào năm 1966, phân tích SWOT được sử dụng để xác định sức mạnh (S – Strengths) và điểm yếu (W – Weaknesses) bên trong, và phân tích cơ hội (O – Opportunities) và thách thức (T – Threats) bên ngoài. Các yếu tố bên trong có thể là sức mạnh hoặc điểm yếu gồm kinh nghiệm và chuyên môn của ban quản trị; tay nghề của lực lượng lao động; chất lượng sản phẩm; hiệu quả tài chính của công ty và sức mạnh của thương hiệu. Các yếu tố bên ngoài có thể là cơ hội hoặc nguy cơ bao gồm tăng trưởng của thị trường; công nghệ mới; rào cản gia nhập thị trường; tiềm năng doanh số ở nước ngoài và thay đổi đặc điểm nhân khẩu học và ưu tiên của khách hàng.

Phân tích SWOT được sử dụng rộng rãi bởi tất cả các loại hình doanh nghiệp và là yếu tố chính trong quá trình quản trị doanh nghiệp. Đây là một công cụ sáng tạo cho phép các nhà quản lí đánh giá tình hình hiện tại của công ty và hình dung ra các vị thế có thể có trong tương lai.

Công cụ thiết thực

Khi được thực hiện tốt, phân tích SWOT sẽ cung cấp thông tin cho việc lập kế hoạch chiến lược và ra quyết định vì nó cho phép công ty xác định ưu thế của mình so với đối thủ (hoặc ngược lại), những thay đổi nào cần được thực hiện để giảm thiểu nguy cơ và những cơ hội nào có thể mang lại cho công ty lợi thế cạnh tranh. Yếu tố chủ chốt của kết hợp chiến lược là phải đảm bảo sự phù hợp của môi trường bên trong và bên ngoài công ty: sức mạnh bên trong phải phù hợp với cơ hội bên ngoài. Mọi điểm yếu bên trong phải được khắc phục để giảm thiểu mức độ của các nguy cơ bên ngoài.

Khi phân tích SWOT, ý kiến của nhân viên và thậm chí là của khách hàng có thể được đưa vào – và nên tạo cơ hội thu hút các bên liên quan đưa ra nhận xét. Số lượng ý kiến càng nhiều thì phân tích càng sâu và kết quả thu được càng hữu ích. Tuy nhiên, việc này cũng có những hạn chế nhất định. Dù công ty có thể xác định chính xác điểm yếu và điểm mạnh của mình, nhưng dự báo về các sự kiện và xu hướng trong tương lai (ảnh hưởng đến cơ hội và thách thức) thường có sai sót. Các bên liên quan khác nhau cũng sẽ được chia sẻ thông tin bí mật ở những mức độ khác nhau về hoạt động và tình hình hiện tại của công ty. Điều quan trọng là phải cân bằng; quản lí cấp cao có thể có cái nhìn tổng quát toàn công ty, nhưng quan điểm của họ cần được bổ sung bởi các quan điểm khác từ tất cả các cấp bậc bên trong tổ chức.

Như với tất cả các công cụ kinh doanh khác, yếu tố chi phối thành

> Nếu bạn làm đúng như những gì đối thủ cạnh tranh của bạn đang làm, bạn chắc chắn sẽ gặp thất bại.
>
> **Thorsten Heins**
> **Cựu CEO người Đức-Canada của Blackberry (1957–)**

công của phân tích SWOT là khả năng dẫn đến hành động. Kể cả phân tích đầy đủ nhất cũng vô dụng nếu kết quả phân tích không được phát triển thành các kế hoạch kì lưỡng, các quy trình mới và hiệu quả hoạt động mới.

Lập bản đồ thị trường

Một công cụ có quy mô hẹp hơn một chút nhưng lại phức tạp hơn để phân tích mức độ cạnh tranh và vị thế của công ty là "lập bản đồ thị trường" (còn gọi là "lập bản đồ nhận thức"). Bản đồ thị trường là những sơ đồ thể hiện thị trường và phân bố các sản phẩm trong thị trường đó, cung cấp một phương tiện trực quan để nghiên cứu cạnh tranh. Quy trình này hữu ích cho cả hoạt động bên trong (giúp tổ chức hiểu được sản phẩm của chính mình) lẫn bên ngoài (để lập biểu đồ về nhận thức của người tiêu dùng về thương hiệu trong mối quan hệ với cạnh tranh).

Để lập bản đồ thị trường, công ty cần xác định một số yếu tố đối lập nhau ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của người tiêu dùng. Chẳng hạn như đối với thị trường hàng thời trang có thể là "chuyên dụng" so với "thời trang", và "hoạt động" so với "thư giãn". Các yếu tố bổ sung có thể bao gồm giá của mặt hàng (cao so với thấp), chất lượng sản xuất (cao so với thấp), thời thượng so với truyền thống, hoặc bền so với dùng một lần. Sau đó, các cặp đối lập với nhau này được thể hiện lên trục ngang và trục dọc.

Dựa trên nghiên cứu thị trường hoặc kiến thức của nhà quản lí, tất cả sản phẩm trong một thị trường có thể được trình bày lên bản đồ. Thị phần của từng sản phẩm có thể được phản ánh bởi kích thước của hình ảnh tương ứng trên bản đồ, nhưng thường thì các nhà phân tích sẽ chọn cách chỉ phác thảo sơ lược về thị trường, bỏ qua quy mô thị trường.

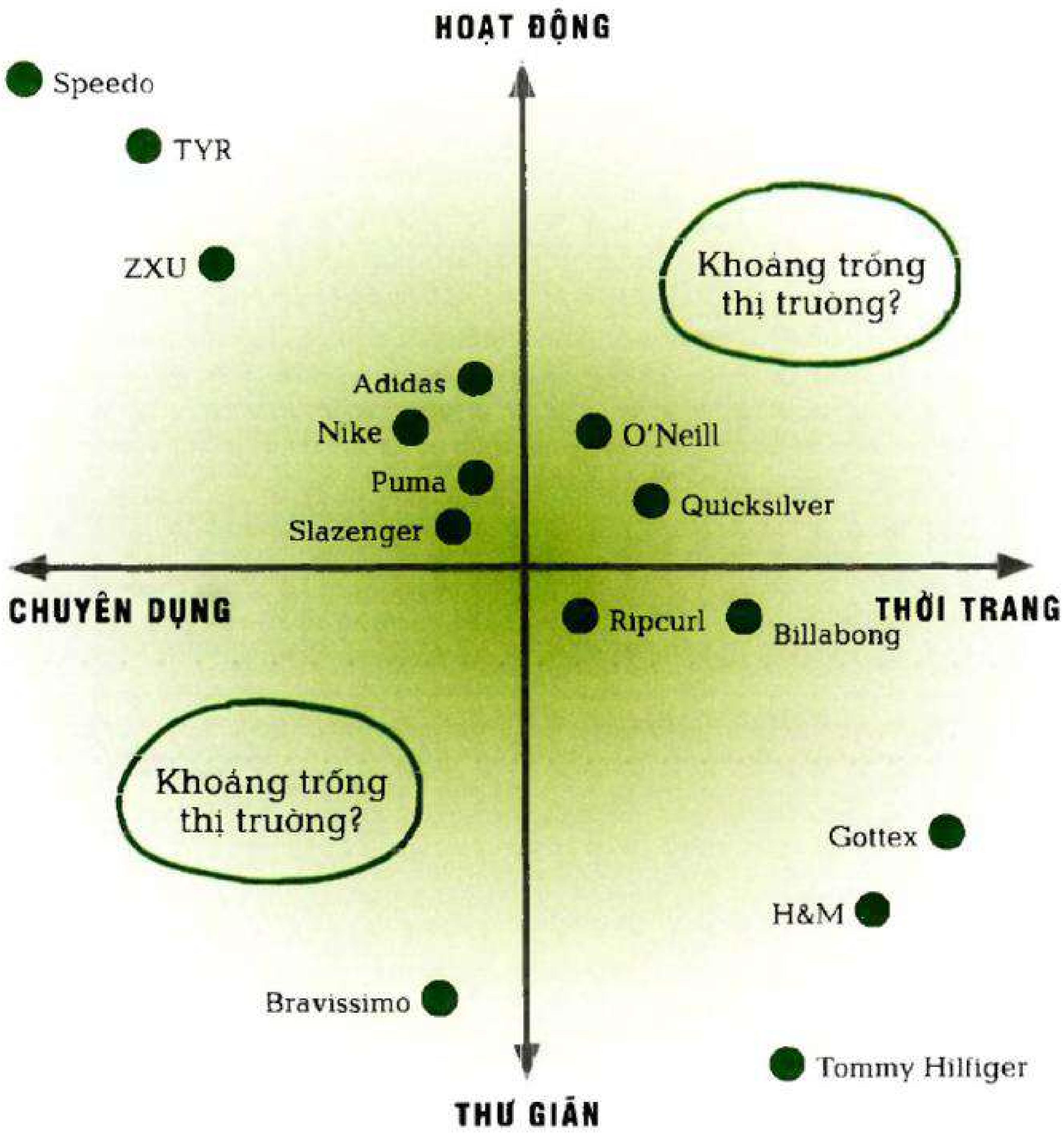
Công ty có thể chọn cách lập một số bản đồ thị trường, mỗi bản đồ mô tả một tập hợp biến số khác nhau, rồi sau đó phân tích từng bản đồ riêng lẻ hoặc kết hợp với nhau – để có được cái nhìn tổng thể về vị thế của công ty trên thị trường.

Tìm kiếm khoảng trống

Mục tiêu của việc lập bản đồ thị trường là xác định cơ hội giúp công ty trở nên khác biệt với đối thủ cạnh tranh. Đây là những lĩnh vực với những sản phẩm duy nhất được cung cấp bởi công ty, và có thể được sử dụng làm cơ sở cho các thông điệp tiếp thị. Bản đồ cũng sẽ cho biết những phân khúc nào đã quá đông đúc, báo hiệu có nguy cơ cạnh tranh cao.

Đối với một công ty mới khởi nghiệp, bản đồ thị trường có thể được sử dụng để xác định một khoảng trống khả thi trên thị trường – một vị trí tốt để định vị khi công ty đang phải vật lộn nhằm tự khẳng định bản thân. Những doanh nghiệp đã có chỗ đứng có thể lập bản đồ thị trường kết hợp với phân tích SWOT để tìm ra cơ hội và quyết định liệu công ty có sức mạnh để khai thác một trong những cơ hội đó hay không. Bản đồ thị trường cung cấp thông tin để lập chiến lược (ví dụ như sự cần thiết phải tái định vị một sản phẩm so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh) và chiến thuật (ví dụ như thay đổi từ phong cách truyền

Bản đồ thị trường thể hiện các đặc tính đối lập nhau của sản phẩm dọc theo hai trục. Các khoảng trống trên thị trường có thể được nhìn thấy dễ dàng bằng cách xác định hai yếu tố đối lập chính của bất kì sản phẩm nào.





Thị trường hàng may mặc là một lĩnh vực cạnh tranh với hàng loạt thương hiệu thời trang được phân định rõ ràng. Speedo được định vị trên thị trường là nhãn hiệu chuyên dụng chất lượng cao.

thông sang thể thao), giúp công ty đạt được mục tiêu chiến lược.

Lấy ví dụ, phân tích thị trường theo cách này đã giúp tiệm trà hạng sang của Singapore là TWG Tea xác định được cơ hội trên thị trường. Hoạt động từ năm 2008, TWG hướng đến đối tượng khách hàng lớn tuổi và giàu có hơn so với các tiệm cà phê và các quán cafe "phong cách sống" khác. TWG đã mở các cửa hàng mới trên khắp thế giới dựa trên việc nghiên cứu cạnh tranh, xác định khoảng trống thị trường và thiết kế sản phẩm dịch vụ để lấp đầy khoảng trống đó.

Tập trung vào nội bộ

Trong quá trình phát triển, một công ty có thể chọn cách lập bản đồ chỉ gồm sản phẩm của chính mình. Phân tích kết quả có thể giúp xác định bất kì sự trùng lặp nào giữa các sản phẩm khác nhau (cung cấp thông tin để đưa ra quyết định, ví dụ như sản phẩm nào cần bỏ đi và sản phẩm nào cần tập trung nghiên cứu phát triển và chi tiêu cho tiếp thị). Công cụ này cũng có thể được sử dụng để đảm bảo thông điệp tiếp thị của công ty đạt hiệu quả như dự tính, tránh đi chệch hướng chiến lược. Ví dụ, được định vị là sản phẩm dùng cho hoạt động chuyên môn, Speedo cần đảm bảo kế hoạch tiếp thị của công ty phản ánh được quan điểm đó; chiến lược quảng cáo Speedo như một nhãn hiệu thời thượng sẽ có nguy cơ khiến khách hàng bị nhầm lẫn và gây thiệt hại cho thương hiệu.

Nghiên cứu thị trường là chìa khóa để thành công khi lập bản đồ thị trường. Mặc dù việc so sánh cảm nhận bên trong và bên ngoài công ty về một sản phẩm và về sản phẩm cạnh tranh có thể hữu ích, ý kiến của khách hàng mới là quan trọng nhất. Khi căn cứ vào những dữ liệu này, mặc dù có thể không được sự đồng tình từ các nhà quản lí, bản đồ thị trường không thể nào "sai" được – dù tốt hay xấu, công cụ này chỉ đơn thuần thể hiện nhận định của khách hàng về thương hiệu. Thách thức đặt ra cho các nhà quản lí là phải sử dụng bản đồ và kiến thức về sức mạnh và điểm yếu bên trong để có chiến lược phù hợp.

Cả phân tích SWOT và lập bản đồ thị trường đều cho phép công ty hiểu rõ hơn về bản thân mình, về thị trường, và quan trọng nhất là về cạnh tranh. Tương tự, nhận thức về điểm yếu có thể giúp tránh được những sai sót về chiến lược khiến công ty phải trả giá đắt, chẳng hạn như sản xuất sản phẩm quá tham vọng hoặc gia nhập một thị trường đông đúc. Đánh giá đúng cơ hội và thách thức của thị trường, cũng như vị thế tương đối và sự thay đổi liên tục của sản phẩm cạnh tranh, là cần thiết để lập kế hoạch chiến lược thành công trong dài hạn. Việc này giúp doanh nghiệp biết được vị thế của mình cũng như vị thế của đối thủ cạnh tranh trong hiện tại để có thể lập kế hoạch cho tương lai. ■

Albert Humphrey

Albert Humphrey sinh năm 1926, học tại Đại học Illinois và Viện Công nghệ Massachusetts (MIT), lấy bằng thạc sĩ chuyên ngành kĩ sư hóa. Sau đó, ông lấy bằng MBA tại Đại học Harvard. Từ năm 1960 đến 1970, ông làm việc tại Viện nghiên cứu Stanford (nay là SRI International) và đưa ra khái niệm về bên có quyền lợi liên quan, từ đó đến nay vẫn được sử dụng bởi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và các chính trị gia. Ông cũng nghiên cứu, tìm hiểu nguyên nhân thất bại của việc lập kế hoạch trong công ty bằng cách phỏng vấn hơn 5.000 giám đốc điều hành tại hơn 1.100 công ty. Kết quả là ông đã phát minh ra mô hình phân tích SOFT: "điều tốt trong hiện tại là Thỏa mãn (Satisfactory), tốt trong tương lai là Cơ hội (Opportunity); xấu trong hiện tại là Lỗi (Fault), và xấu trong tương lai là Nguy cơ (Threat)". Lỗi sau này được giảm nhẹ thành yếu tố được chấp nhận rộng rãi hơn là Điểm yếu (Weaknesses), và Thỏa mãn trở thành Sức mạnh (Strengths). Đó là cách mà SWOT, từ viết tắt được sử dụng phổ biến hiện nay, ra đời.

BÍ MẬT CỦA KINH DOANH LÀ BIẾT NHỮNG ĐIỀU KHÔNG AI BIẾT

KHÁC BIỆT TRÊN THỊ TRƯỜNG



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Khác biệt hóa

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1933 Cuốn sách *Lí thuyết về cạnh tranh độc quyền* của nhà kinh tế học người Mỹ Edward Chamberlin mô tả chiến lược khác biệt hóa như một phương tiện để công ty thu được nhiều tiền hơn từ sản phẩm hoặc dịch vụ của mình bằng cách làm cho bản thân khác biệt với đối thủ cạnh tranh.

Tn. 1940 Khái niệm lợi điểm bán hàng độc nhất (USP) được đặt ra bởi Rosser Reeves, giám đốc quảng cáo tại công ty quảng cáo Ted Bates, Inc., New York.

2003 Giáo sư về tiếp thị người Mỹ Philip Kotler trình bày vắn tắt sự cần thiết phải thay thế USP bằng điểm nhấn bán hàng cảm xúc (ESP) trong cuốn sách *Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z.*

Không có nhiều doanh nghiệp được hưởng các đặc quyền của sức mạnh độc quyền trong lĩnh vực hoạt động đã chọn. Hầu hết các thị trường ngày càng được toàn cầu hóa, đông đúc hơn và do đó, ngày càng cạnh tranh khốc liệt hơn. Để đạt được thành công về mặt thương mại, doanh nghiệp cần phải làm một điều gì đó khác biệt – theo khuyến nghị của ông trùm vận tải biển người Hy Lạp Aristotle Onassis, doanh nghiệp cần phải "biết những điều không ai biết" để trở nên khác biệt.

Lợi điểm bán hàng độc nhất

Khi đối mặt với cạnh tranh, chiến lược của hầu hết các công ty là khác biệt hóa. Việc này bao gồm

Xem thêm: Tìm một phân khúc riêng có lợi nhuận 22–23 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Tự đổi mới và thích nghi 52–57 ▪ Các chiến lược cạnh tranh phổ quát của Porter 178–83 ▪ Chiến lược tốt và chiến lược tồi 184–85 ▪ Chuỗi giá trị 216–17



cung cấp cho khách hàng một thứ gì đó mà đối thủ cạnh tranh không thể hoặc không cung cấp – một lợi điểm bán hàng độc nhất (USP). Khái niệm này được phát triển bởi giám đốc quảng cáo người Mỹ Rosser Reeves vào thập niên 1940 để thể hiện điểm khác biệt chính làm cho một sản phẩm có thể bán được ở một mức giá cao hơn sản phẩm của đối thủ. Vì rất khó để tạo ra hoặc sao chép các USP hữu hình nên chúng trở nên độc nhất.

Doanh nghiệp phải làm cho dịch vụ hoặc sản phẩm của mình khác với đối thủ cạnh tranh ở từng giai đoạn sản xuất – từ việc xử lí nguyên liệu thô cho tới dịch vụ hậu mãi. Các sản phẩm như máy pha cà phê Nespresso và giày Crocs, và các nhà cung cấp dịch vụ như Tune Hotels, tập đoàn khách sạn được sở hữu phần lớn bởi các ông chủ người châu Á, đều được khác biệt hóa đáng kể, mỗi sản phẩm đều có một USP mạnh.

Lợi ích chính của việc trở nên độc nhất, dù đạt được bằng cách nào đi nữa, là có nhiều khách hàng trung thành hơn và linh hoạt hơn trong định giá. Khác biệt hóa giúp sản phẩm và dịch vụ không phải cạnh tranh về giá; điều đó bảo đảm doanh nghiệp có được mức giá cao hơn và bảo vệ khả năng sinh lời; và có thể mang lại cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh cần thiết để khác biệt trên thị trường.

Thách thức của sự khác biệt

Như đã xác định, không phải mọi sản phẩm đều có thể trở nên độc nhất. Khác biệt hóa đòi hỏi nhiều thời gian, chi phí, và khó có thể đạt được; ngoài ra, những khác biệt về chức năng cũng nhanh chóng bị sao chép – như thường thấy ở các chiến lược "ăn theo". Công nghệ màn hình cảm ứng được tung ra thị trường điện thoại di động như một điểm để khác biệt hóa sản phẩm iPhone của Apple, nhưng hiện nay lại xuất hiện ở hầu hết các điện thoại thông minh. Trong chiến lược khác biệt hóa, một điểm khác biệt thường không duy trì được lâu.

Khi sự độc nhất về chức năng trở nên khó đạt được, bậc thầy tiếp thị Philip Kotler đề xuất các doanh nghiệp nên tập trung vào điểm nhấn bán hàng cảm xúc (ESP). Nói cách khác, nhiệm vụ của tiếp thị là tạo ra sự kết nối mạnh mẽ về mặt cảm xúc với thương hiệu để khách hàng có thể nhận ra điểm khác biệt với đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, giày thể thao của Nike và Adidas có chức năng và thiết kế khác nhau nhưng không đáng kể, dẫn đến sự khác biệt rất nhỏ về công năng. Tuy nhiên, sự khác biệt của sản phẩm lại được khuếch đại trong nhận thức của người tiêu dùng thông qua tiếp thị và sức mạnh thương hiệu – đây là sự độc nhất đạt được thông qua quảng bá hình ảnh thương hiệu và tài trợ.

Apple đạt được sự khác biệt hóa trên thị trường nhạc số non trẻ bằng cách kết hợp phần mềm dễ sử dụng với phần cứng được thiết kế tốt và một giao diện người dùng tích hợp cả hai yếu tố này. Bản thân sản phẩm – thiết bị nghe nhạc di động iPod – không có nhiều khác biệt về chức năng so với các máy nghe nhạc MP3 hiện có, nhưng khi kết hợp với phần mềm iTunes, nó tạo ra một trải nghiệm độc nhất cho

> Không có hàng hóa chung chung. Tất cả hàng hóa và dịch vụ đều có thể trở nên khác biệt.
>
> **Theodore Levitt**
> **Nhà kinh tế học người Mỹ (1925–2006)**

khách hàng. Trải nghiệm này chính là ESP của Apple, được công ty quảng bá với chiến lược quảng cáo "Think Different" (Tư duy khác).

Khác biệt

Một trong những công ty đã đạt được sự độc nhất là nhãn hiệu thời trang của Anh Superdry với hơn 300 cửa hàng ở châu Âu, châu Á, Bắc và Nam Mỹ và Nam Phi. Dưới sự ảnh hưởng mới mẻ của chữ viết tiếng Nhật và phong cách vintage Mỹ trên toàn cầu, kết hợp với các giá trị của nghề may mặc tại Anh, Superdry nhanh chóng xác lập vị thế vững chắc trên thị trường quần áo siêu cạnh tranh kể từ khi bắt đầu hoạt động vào năm 2004. Việc kinh doanh bắt đầu ở các thành phố có trường đại học trên khắp nước Anh, cách định vị này mang lại cho thương hiệu sức hấp dẫn trẻ trung. Mặc dù không quảng cáo nhiều hay sử dụng lời chứng thực của những người nổi tiếng, sự phổ biến của Superdry vẫn tăng lên nhanh chóng. Hình ảnh khác biệt của công ty nhanh chóng lọt vào mắt xanh của những nhân vật tiếng tăm (chiếc áo jacket mà cầu thủ bóng đá David Beckham mặc đã trở thành một trong những sản phẩm bán chạy nhất của hãng, và bản thân Beckham cũng trở thành lá bùa may mắn không chính thức của thương hiệu này), mang lại cho công ty sự nổi tiếng mà không phải bỏ ra một chi phí nào.

Superdry tập trung vào việc cung cấp sản phẩm quần áo được may vừa vặn, hợp thời trang và chú ý đến chi tiết (đến từng đường kim mũi chỉ). Được mặc bởi những nhân viên văn phòng ngoài giờ làm, sinh viên, ngôi sao thể thao cũng như người nổi tiếng, thương hiệu này có thể thu hút một lượng khách hàng lớn. Phần lớn các chiến lược khác biệt hóa đều nhắm đến một phân khúc thị trường; Superdry lại chọn nhắm đến toàn bộ thị trường. Sự kết hợp độc đáo giữa thời trang và tính dễ mặc, sự thoải mái và phong cách, và hình ảnh những chữ viết tiếng Nhật bí ẩn mà vô nghĩa đã chứng minh là một kết hợp khó có thể sao chép bởi đối thủ cạnh tranh.

Duy trì tính độc nhất

Nhiều công ty phát hiện ra rằng phổ biến có thể là kẻ thù của khác biệt. Mặc dù quần áo của Superdry ngày càng trở nên phổ biến trên khắp thế giới, sự độc nhất và khác biệt của họ đã giảm sút so với trước đây. Như với tất cả các công ty khác, thách thức cho Superdry là phải bảo vệ tính độc nhất của mình trong khi vẫn phải mở rộng phạm vi tiếp cận – để nổi bật giữa đám đông mà vẫn chào đón đám đông đến cửa hàng của mình.

Khác biệt hóa có thể diễn ra tại bất kì điểm nào trong chuỗi giá trị. Khác biệt không chỉ giới hạn cho sản phẩm hay dịch vụ mà có thể xảy ra ở bất kì quy trình nội bộ nào nhằm cải thiện trải nghiệm của khách hàng. Lấy ví dụ, hãng bán lẻ nội thất của Thụy Điển IKEA tự khác biệt hóa không chỉ thông qua thiết kế đương đại và giá thấp mà còn thông qua toàn bộ trải nghiệm bán lẻ của khách hàng. Giá thành sản phẩm thấp có được một phần là nhờ mô hình bán lẻ tự chọn và tự lắp ráp – trải nghiệm của khách hàng bao gồm việc chọn sản phẩm từ những cửa hàng trưng bày và nhà kho rộng lớn của công ty và tự lắp ráp thành đồ nội thất sau khi sản phẩm được chuyển đến nhà.

Ngay cả cách IKEA "hướng dẫn" người mua hàng đi theo lộ trình một chiều định sẵn trong cửa hàng trưng bày cũng rất độc đáo. Không chỉ khuyến khích mua hàng một cách tự nhiên, chiến thuật này còn giúp củng cố các điểm khác biệt của IKEA – khách hàng được tiếp cận với những căn phòng và cách bố trí nội thất được thiết kế sẵn giúp nhấn mạnh phong cách đương đại của thương hiệu này. Giá được giữ ở mức thấp bởi vì không cần nhiều nhân viên bán hàng để dẫn khách đi quanh cửa hàng.

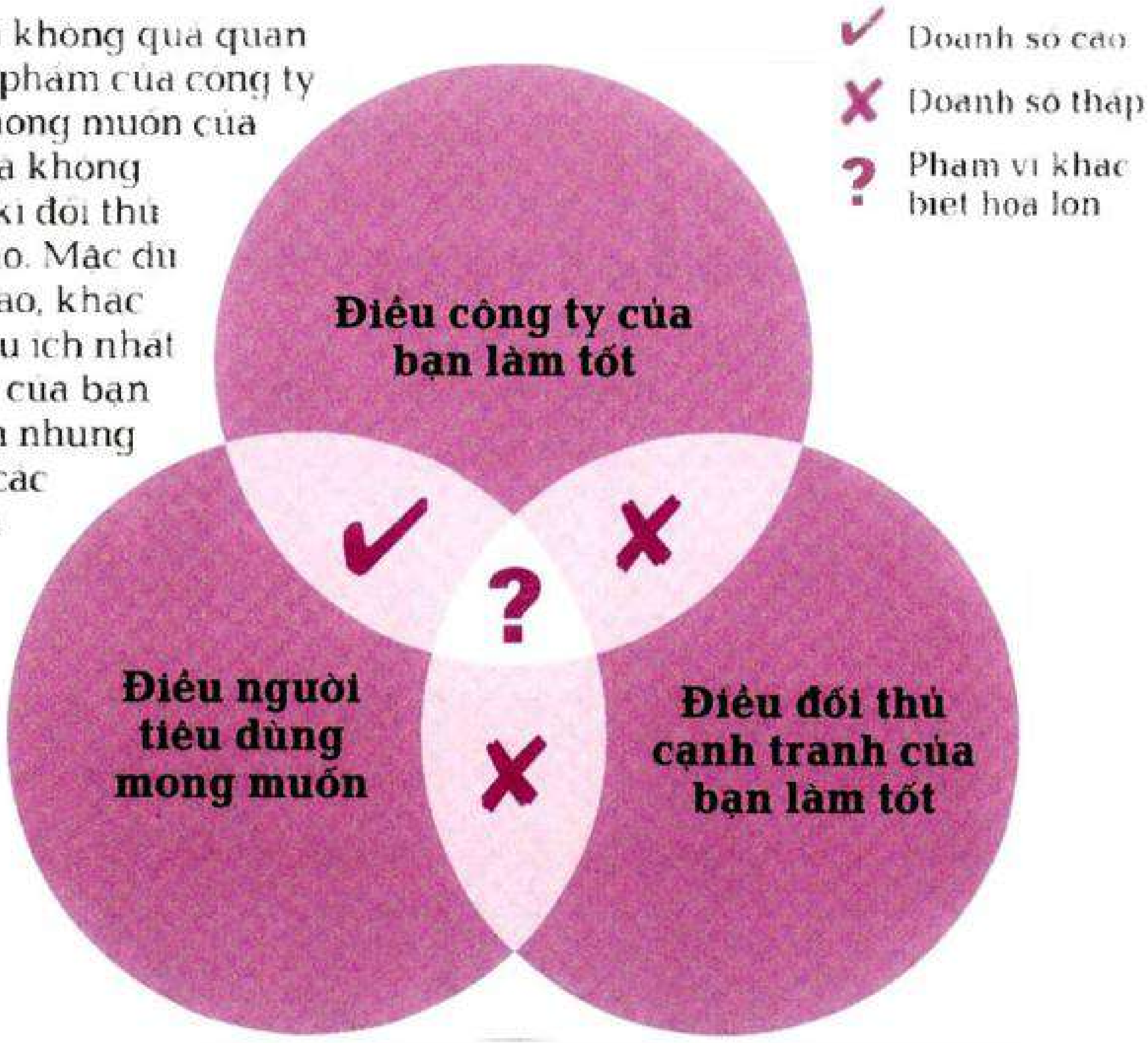
Khác biệt nhưng không thay đổi

Điều nghịch lí là sự quen thuộc cũng có thể trở thành một nguồn khác biệt hóa. Toàn bộ tổ chức của McDonald's chỉ xoay quanh việc cung cấp sản phẩm thức ăn nhanh gần giống nhau, với dịch vụ giống



Nhãn hiệu thời trang Superdry là một công ty trẻ đã thành công trong việc tạo thị phần cho riêng mình. Sự phát triển nhanh chóng của công ty kể từ khi thành lập vào năm 2004 một phần là nhờ vào phong cách giả vintage được khác biệt hóa cao độ.

Khác biệt hóa không quá quan trọng khi sản phẩm của công ty phù hợp với mong muốn của khách hàng và không trùng với bất kì đối thủ cạnh tranh nào. Mặc dù rủi ro có thể cao, khác biệt hóa sẽ hữu ích nhất khi sản phẩm của bạn đang phổ biến nhưng trùng lặp với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.



nhau trong các nhà hàng giống nhau trên toàn thế giới. Sự quen thuộc này làm cho McDonald khác biệt với các nhà cung cấp không có tên tuổi tại địa phương và với các đối thủ cạnh tranh khác trên toàn cầu vốn không thể duy trì cùng một mức độ nhất quán trên toàn bộ phạm vi hoạt động của mình.

Trên một thị trường mà các công ty đối thủ quảng cáo cho sự độc nhất của sản phẩm theo cách rầm rộ và phức tạp hơn, người tiêu dùng ngày càng hiểu biết hơn khi phân biệt giữa thực tế và những lời hoa mĩ. Mặc dù sự khác biệt không nhất thiết phải là hữu hình – bằng chứng cho thấy một điểm nhấn bán hàng cảm xúc (ESP) thường là đủ – thách thức cho doanh nghiệp là các điểm khác biệt hóa đó phải xác thực và đáng tin cậy. Phát triển mối liên hệ về cảm xúc với khách hàng đòi hỏi điểm khác biệt hóa phải được hiểu và truyền đạt một cách nhất quán trong toàn bộ tổ chức. Các nguyên tắc cốt lõi được xác định rõ ràng nhằm đề cao sự độc nhất của công ty cần phải mang lại trải nghiệm cho khách hàng tại mọi điểm liên hệ – sự khác biệt phải tạo được lòng tin cho khách hàng, và điều này chỉ có thể xảy ra nếu khách hàng có căn cứ để tin.

Duy trì sự khác biệt

Khi đã được xác định, sự độc nhất – dù là về chức năng hay cảm xúc – cần phải được nuôi dưỡng và bảo vệ. Khác biệt giữa đám đông là một trận chiến không hồi kết diễn ra trong tâm trí của nhân viên công ty cũng như của khách hàng. Những lần đối đầu về pháp lí giữa các đối thủ cạnh tranh – chẳng hạn Apple và Samsung – chứng minh rằng sự độc nhất cũng có thể phải được tranh giành trong phòng xử án.

Lĩnh vực nào cũng có những công ty đi đầu và công ty theo sau – khác nhau ở chỗ công ty đi đầu luôn có khả năng duy trì tốt nhất các điểm khác biệt của mình. Dù là về tính năng, hình ảnh thương hiệu, dịch vụ, quy trình, tốc độ hay sự thuận tiện, tính độc nhất phải được xác định và truyền đạt để giúp công ty và các mặt hàng của công ty trở nên khác biệt trên thị trường. Chìa khóa của thành công lâu dài là khác biệt hóa bền vững. ■

Rosser Reeves

Giám đốc quảng cáo người Mỹ Rosser Reeves (1910–84) đưa ra châm ngôn là quảng cáo nên thể hiện giá trị của sản phẩm thay vì thể hiện sự khéo léo của người viết bài quảng cáo. Sau thời gian ngắn làm việc tại Đại học Virginia, nơi ông bị sa thải do hành vi sai trái khi say rượu, ông Reeves trở thành nhà báo và sau đó là người viết bài quảng cáo trước khi làm việc cho hãng quảng cáo Ted Bates, Inc. tại New York vào năm 1940. Tài năng vượt bậc đã giúp ông vươn lên vị trí chủ tịch công ty vào năm 1955. Ông được công nhận là người định nghĩa lại quảng cáo truyền hình và đưa ra các khẩu hiệu như "Tan chảy trong miệng chứ không phải trong tay" cho thương hiệu bánh kẹo sôcôla M&Ms. Khái niệm lợi điểm bán hàng độc nhất của ông lần đầu tiên được trình bày sơ lược vào thập niên 1940 và được mô tả trong cuốn sách *Thực tế của quảng cáo* (1961) của ông. Với ảnh hưởng lớn lên ngành quảng cáo, những gì ông để lại vẫn còn nguyên giá trị sau khi ông qua đời – phong cách lãnh đạo tiên phong của ông là nguồn cảm ứng cho nhân vật chính trong loạt phim truyền hình của Mỹ *Người điên*.

> Để không bị thay thế, bạn phải trở nên khác biệt.
>
> **Coco Chanel**
>
> **Nhà thiết kế thời trang người Pháp (1881–1971)**

ĐẦU TIÊN HAY TỐT HƠN

GIÀNH LỢI THẾ



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Lợi thế cạnh tranh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1988 David Montgomery và Marvin Lieberman viết bài báo "Lợi thế gia nhập đầu tiên", trình bày tóm tắt các lợi thế cạnh tranh khi là người đầu tiên tham gia thị trường.

1995 Amazon.com, công ty đầu tiên thuộc thế hệ các nhà bán lẻ trực tuyến mới, ra đời.

1997-2000 Áp dụng câu thần chú "đi đầu", các công ty dot-com đua nhau gia nhập thị trường; nhiều công ty gặp thất bại khi những lợi thế được hứa hẹn không trở thành hiện thực.

1998 Montgomery và Lieberman đặt ra nghi vấn về phát hiện ban đầu của họ trong bài báo "Lợi thế (Bất lợi) gia nhập đầu tiên".

2001 Amazon.com bắt đầu có lãi. Lợi thế gia nhập đầu tiên có vai trò quan trọng nhưng mô hình kinh doanh tốt còn quan trọng hơn.

Công ty đi đầu không bị cạnh tranh và có tiềm năng trở thành **công ty dẫn đầu thị trường**...

...nhưng **rủi ro gặp thất bại vẫn cao, trừ khi thị trường ít biến động** và không có nhiều sáng tạo công nghệ.

Công ty theo sau gia nhập thị trường đã xác định và **biết những sai lầm nào cần tránh.**

Họ hưởng lợi nhiều nhất trong một **thị trường thay đổi nhanh chóng** được thúc đẩy bởi **sáng tạo công nghệ**.

Để đạt được lợi thế, bạn phải là người đi đầu hoặc phải làm tốt hơn.

Nếu cần mua sách trên mạng, bạn sẽ vào trang web nào đầu tiên? Nếu muốn tìm hiểu về tác giả cuốn sách, bạn sẽ sử dụng công cụ tìm kiếm nào? Rất có thể câu trả lời tương ứng là Amazon và Google. Sự thống trị của hai tập đoàn Internet này lớn đến mức mà tên của họ trở thành đại diện cho các thị trường liên quan.

Cả hai tổ chức này đều có lợi thế lớn trên thị trường mà họ đang dẫn đầu, nhưng đạt được vị thế thống trị bằng những cách khác nhau. Bắt đầu hoạt động vào năm 1995, Amazon đạt được lợi thế do là doanh nghiệp đầu tiên gia nhập thị trường bán lẻ trực tuyến, xác lập tên thương hiệu của mình và xây dựng cơ sở khách hàng trung thành. Trái lại, Google chắc chắn không phải là công ty đầu tiên gia nhập thị trường của mình. Khi Google được giới thiệu vào năm 1998, thị trường này đã được thống trị bởi một số công ty lớn; lợi thế của Google đến từ việc cung cấp sản phẩm ưu việt hơn – không chỉ nhanh hơn mà còn cho ra kết quả tìm kiếm chính xác hơn bất kì đối thủ cạnh tranh nào.

Là công ty đầu tiên gia nhập thị trường sẽ có những lợi thế đáng kể, nhưng là công ty thứ hai cũng có lợi ích riêng. Điều quan trọng là để đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường, doanh nghiệp cần phải đi đầu hoặc phải làm tốt hơn đối thủ.

Những công ty tiên phong

Lợi ích khi là công ty đầu tiên gia nhập thị trường được gọi là "lợi thế gia nhập đầu tiên". Thuật ngữ này được phổ biến vào năm 1988 bởi giáo sư David Montgomery của Trường Kinh doanh Stanford và người đồng tác giả với ông là Marvin Lieberman. Mặc dù được đưa ra trước đó cả thập kỉ nhưng ý tưởng của Montgomery và

Xem thêm: Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp 20–21 ▪ Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Nền tảng trưởng nhanh có nào 44–5 ▪ Đường cong Greiner 58–61 ▪ Sáng tạo và phát minh 72–3 ▪ Thay đổi cuộc chơi 92–9 ▪ Cân bằng giữa dài hạn và ngắn hạn 190–91



Amazon.com là công ty đi đầu trên thị trường bán lẻ trực tuyến. Công ty đã thống trị ngành này kể từ khi bắt đầu hoạt động vào năm 1995 với thương hiệu được nhận diện tốt và nguồn khách hàng trung thành.

Lieberman chỉ được đặc biệt chú ý trong thời kì bong bóng dot-com từ năm 1997–2000. Được thúc đẩy bởi tấm gương Amazon, nhiều doanh nghiệp đã chi tiêu hàng triệu đô la vào các thị trường trực tuyến mới. Hầu hết mọi người đều cho rằng việc gia nhập đầu tiên sẽ đảm bảo tên thương hiệu của công ty gắn liền với phân khúc đó, và việc sớm thống trị thị trường sẽ tạo ra rào cản gia nhập thị trường cho những đối thủ cạnh tranh theo sau.

Tuy nhiên, cuối cùng thì chi tiêu quá mức, quảng cáo quá mức và tiếp cận quá mức vào các thị trường không có nhiều nhu cầu đã dẫn đến sự sụp đổ của nhiều doanh nghiệp dot-com non trẻ. Với những ngoại lệ đáng chú ý, doanh nghiệp nhận thấy họ không thể đạt được mức lợi nhuận cam kết và ngân sách thì cạn kiệt nhanh chóng – và đối với nhiều công ty đi đầu, thất bại là không tránh khỏi.

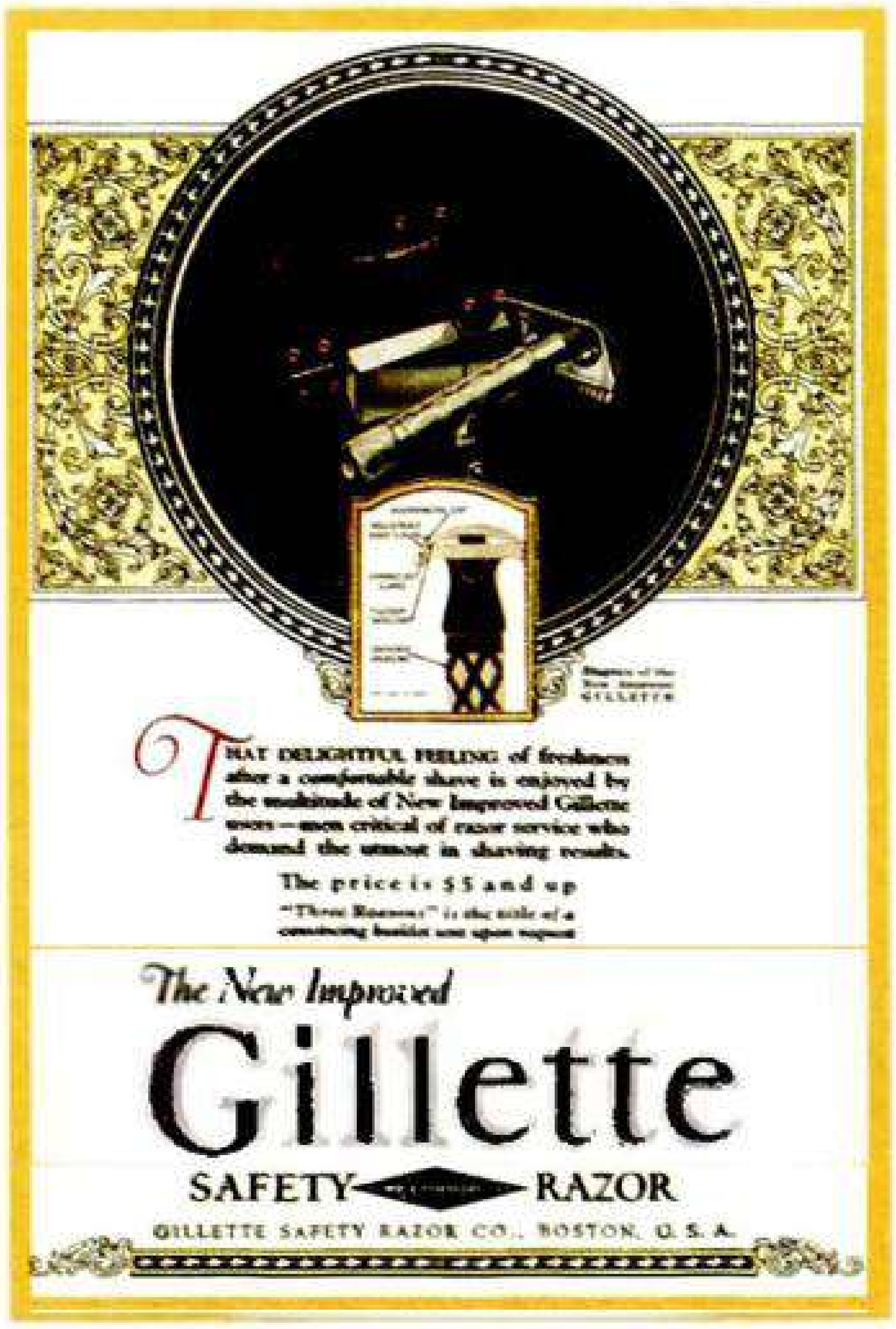
Lợi thế gia nhập đầu tiên

Là công ty đầu tiên gia nhập thị trường chắc chắn sẽ có lợi thế của riêng nó, và trong trường hợp các công ty dot-com, những lợi thế này được khuếch đại đến cực điểm. Công ty đi đầu thường được hưởng mức giá cao, giành được thị phần đáng kể và có tên thương hiệu được liên kết chặt chẽ với chính thị trường đó. Công ty đi đầu cũng có nhiều thời gian hơn những công ty theo sau để hoàn thiện quy trình và hệ thống, cũng như để tích lũy kiến thức về thị trường. Họ cũng có thể giành được những vị trí thuận tiện (ví dụ như địa điểm chính trên một tuyến đường chính của thành phố), thuê được nhân viên có tài năng hay đạt được những điều khoản có lợi với các nhà cung cấp quan trọng (là những công ty có thể cũng sẵn sàng gia nhập thị trường mới). Ngoài ra, công ty đi đầu có thể đưa chi phí chuyển đổi vào sản phẩm, khiến cho khách hàng thấy tốn kém và bất lợi khi muốn chuyển sang sản phẩm của đối thủ sau lần mua hàng đầu tiên. Lấy ví dụ, Gillette vốn phát minh ra dao cạo an toàn vào năm 1901 đã liên tục tận dụng lợi thế của công ty đi đầu để tạo ra sản phẩm mới, chẳng hạn như "hệ thống dao cạo" kết hợp tay cầm rẻ tiền với lưỡi dao đắt tiền.

> Lợi thế gia nhập đầu tiên phát sinh khi công ty có được cơ hội là người đầu tiên gia nhập thị trường (nhờ tài năng hoặc may mắn) và có thể duy trì lợi thế mặc dù có các công ty gia nhập sau đó.
> **David Montgomery và Marvin Lieberman**

Chiến lược thị trường

Trong trường hợp của Amazon.com, lợi thế gia nhập đầu tiên là sự kết hợp của nhiều yếu tố. Trên thị trường thương mại điện tử mới nổi, khách hàng sẵn sàng thử mua sắm trực tuyến, và Amazon đã được chuẩn bị tốt để khai thác sự tò mò ngày càng lớn này. Sách là món hàng có thể được mua bán đầu với giá trị nhỏ và an toàn, và thiết kế trang web đơn giản của Amazon làm cho việc mua hàng trở nên dễ dàng và thú vị. Những giao dịch mua bán đầu tiên cho phép công ty điều chỉnh và hoàn thiện hệ thống, điều chỉnh trang web theo nhu cầu của khách hàng – ví dụ như bổ sung hệ thống đặt hàng OneClick để cho phép mua hàng mà không cần nhập thông tin thanh toán.



Gillette phát minh ra dao cạo an toàn vào năm 1901 và sau đó củng cố lợi thế gia nhập đầu tiên bằng cách phát triển một "hệ thống dao cạo" khiến khách hàng khó có thể chuyển sang sử dụng các thương hiệu khác.

Amazon cũng xây dựng được hệ thống phân phối giúp đảm bảo giao hàng nhanh chóng và đáng tin cậy. Mặc dù đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước các hệ thống này nhưng Amazon đã chiếm được lòng tin của khách hàng; sự trung thành với thương hiệu mà công ty có được đã tạo ra chi phí chuyển đổi cao về mặt cảm xúc; kể cả trong hiện tại, Amazon vẫn được hưởng lợi từ niềm tin và lòng trung thành này với gần một phần ba doanh số bán sách tại Mỹ được thực hiện thông qua Amazon.com.

Một ví dụ mới đây về tầm quan trọng của lợi thế gia nhập đầu tiên là "cuộc chiến bản quyền" giữa hầu hết các nhà sản xuất điện thoại thông minh hàng đầu (trong đó có Apple, Samsung và HTC). Bản quyền giúp công ty bảo vệ lợi thế công nghệ. Trong lĩnh vực điện thoại thông minh siêu cạnh tranh, việc đi đầu thị trường với một tính năng công nghệ mới mang lại cho công ty lợi thế quan trọng, mặc dù chỉ trong ngắn hạn. Trong một ngành mà sản phẩm có chi phí chuyển đổi cao, ngay cả lợi thế ngắn hạn cũng có thể ảnh hưởng đáng kể lên doanh thu.

Kể từ khi bài viết gốc của Montgomery và Lieberman được xuất bản vào năm 1988, nghiên cứu học thuật cho thấy những công ty đi tiên phong trên thị trường sẽ có được lợi thế đáng kể nhờ xác định đúng thời điểm gia nhập thị trường. Điều mỉa mai là trong một bài viết xuất bản năm 1998 liên quan đến một vấn đề trong quá khứ, "Lợi thế (Bất lợi) gia nhập đầu tiên", Montgomery và Lieberman lại tự bác bỏ khẳng định ban đầu của họ về lợi ích của việc là công ty đầu tiên gia nhập thị trường.

Dựa trên công trình nghiên cứu của các giáo sư người Mỹ là Peter Golder và Gerard Tellis và những người khác vào năm 1993, bài viết của Montgomery và Lieberman vào năm 1998 đặt ra nghi vấn về toàn bộ khái niệm "lợi thế gia nhập đầu tiên". Trong nghiên cứu, Golder và Tellis nhận thấy gần một nửa số công ty đi đầu trong mẫu gồm 500 thương hiệu thuộc 50 loại sản phẩm đã gặp thất bại. Ngoài ra, họ còn phát hiện có một số ít trường hợp mà công ty theo sau không hoạt động có lợi hay thậm chí không giữ vai trò thống trị – trên thực tế, nghiên cứu của họ đã xác định được tỉ lệ thất bại của các công ty đi đầu là 47% trong khi của các công ty "bắt chước nhanh" chỉ là 8%.

Học hỏi từ sai lầm

Thách thức đặt ra cho công ty đi đầu là thị trường thường chưa được thử thách; họ hành động liều lĩnh mà không hiểu hết nhu cầu của khách hàng hoặc các động lực thị trường. Công ty đi đầu thường giới thiệu sản phẩm chưa được thử nghiệm cho những khách hàng cả tin; và điều này hiếm khi thành công ngay từ lần đầu tiên. Các công ty lớn có thể bù đắp được thua lỗ do sai lầm khi gia nhập thị trường quá sớm; trái lại, các công ty nhỏ có thể sớm cạn kiệt nguồn vốn và phải chứng kiến sự sụp đổ của các mô hình kinh doanh thiếu vững chắc.

Công ty theo sau có lợi thế nhờ học hỏi từ sai lầm của công ty đi đầu, và nhờ gia nhập thị trường đã được thử thách. Họ cũng có thể tránh được khoản đầu tư lớn vào các quy trình hoặc công nghệ đầy rủi ro và có thể có sai sót; ngược lại, công ty đi đầu có thể phát sinh "chi phí chìm" (đầu tư trong quá khứ) đáng kể vào các công nghệ lỗi thời, kém hiệu quả và ít có khả năng thích nghi khi thị trường phát triển. Công ty theo sau có thể gia nhập thị trường với chi phí và rủi ro thấp hơn tại thời điểm công nghệ và quy trình đã được thiết lập tương đối vững chắc.

Công ty theo sau có thể phải tranh đấu để vượt qua lòng trung thành thương hiệu của khách hàng đối với công ty đi đầu, nhưng thường chỉ cần cung cấp sản phẩm ưu việt hơn, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng đã là đủ để giành được thị trường. Nhận diện thương hiệu có vai trò quan trọng, nhưng tính ưu việt của kĩ thuật và sản phẩm có thể mang lại lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất. Hơn nữa, với chi phí đầu tư thấp hơn đáng kể, công ty theo sau thường có thừa vốn để dùng cho tiếp thị, qua đó bù lại được lợi thế thương hiệu của công ty đi đầu.

Ví dụ, khi Google gia nhập lĩnh

> Nghệ sĩ giỏi là nghệ sĩ biết sao chép; nghệ sĩ vĩ đại là nghệ sĩ biết đánh cắp ý tưởng.
>
> **Steve Jobs**
>
> **Cựu CEO người Mỹ của Apple (1955–2011)**

> Nếu công ty theo sau có thể vượt qua công ty đi đầu, tốt hơn hết là hãy gia nhập thị trường muộn.
> **Peter Golder và Gerard Tellis**

vực tìm kiếm trên Internet vào năm 1998, thị trường lúc này được thống trị bởi các ông lớn như Yahoo, Lycos và AltaVista với cơ sở khách hàng và nhận diện thương hiệu vững chắc. Tuy nhiên, Google có thể học hỏi từ sai lầm của những công ty gia nhập trước đó và phát triển một sản phẩm tốt hơn bằng cách tương đối đơn giản. Họ nhận ra rằng với quá nhiều thông tin trên Internet, mọi người muốn kết quả tìm kiếm phải toàn diện và phù hợp; các công ty khác trên thị trường cung cấp hàng loạt hệ thống để lọc kết quả tìm kiếm, nhưng Google lại có thể chọn được điểm tốt nhất của những hệ thống này và xây dựng thuật toán độc đáo của riêng mình, từ đó có thể thống trị thị trường.

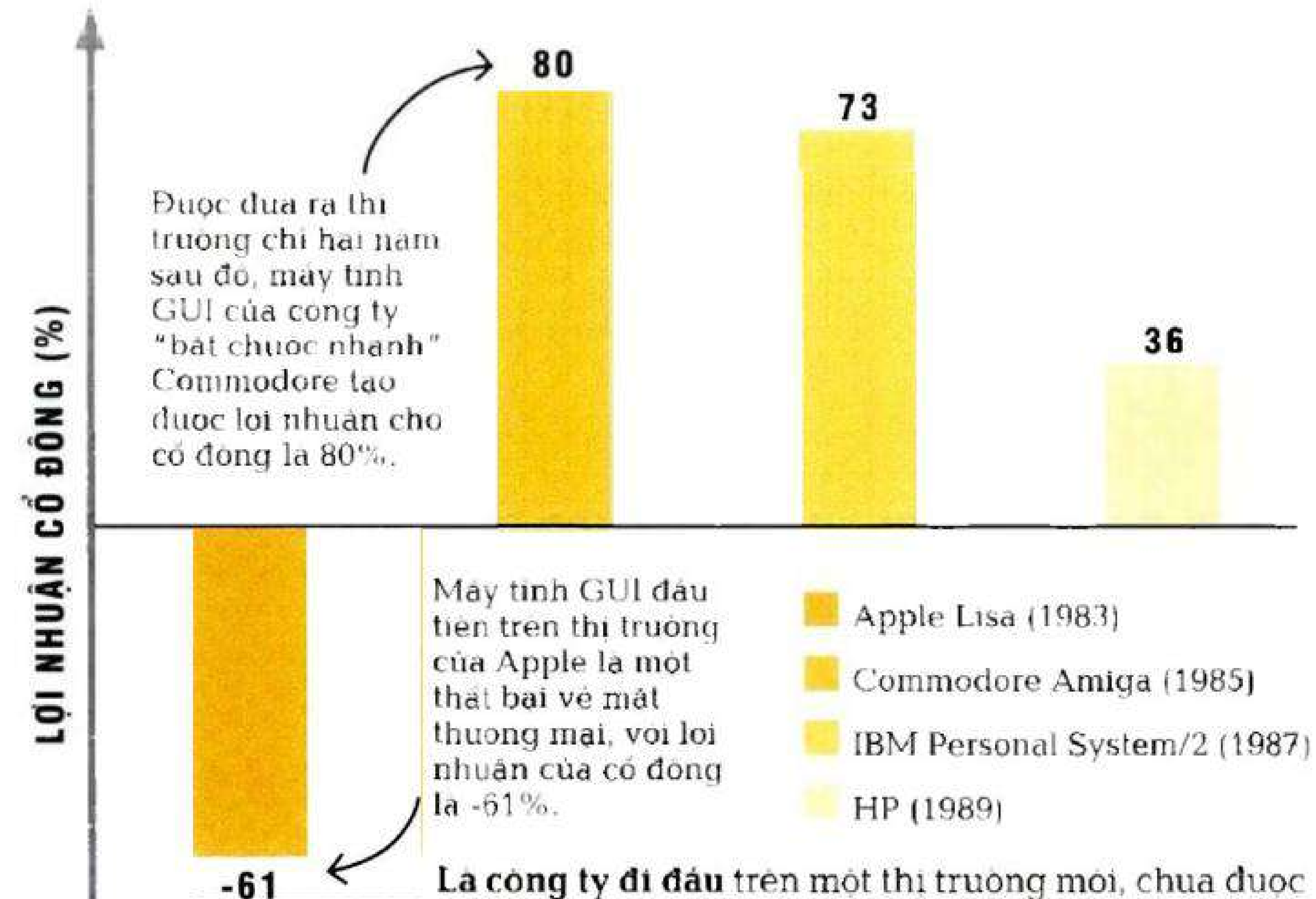
Thất bại của công ty đi đầu

Có vô số ví dụ trong lịch sử kinh doanh về những công ty đi đầu không thể đạt được hay duy trì lợi thế cạnh tranh. Những thất bại nổi tiếng trong lĩnh vực kinh doanh trực tuyến bao gồm Friends Reunited và MySpace. Mặc dù cả hai công ty này hiện vẫn còn tồn tại, lợi thế đi đầu của họ không đủ để đối chọi với sức mạnh (và tính ưu việt về sản phẩm) của Facebook. Tương tự, eToys.com, bắt đầu hoạt động vào năm 1999, là một trong số những nhà bán lẻ trực tuyến thế hệ mới, nhưng lợi thế đi đầu của họ không đủ để duy trì hoạt động kinh doanh và công ty đã tuyên bố phá sản vào năm 2001 – trùng hợp là cũng trong năm đó, Amazon bắt đầu kinh doanh đồ chơi. (Được hồi sinh một vài năm sau đó, etoys.com hiện thuộc sở hữu của Toys R Us.) Hãng bán lẻ quần áo trực tuyến boo.com là ví dụ về công ty đi đầu có sự ưu việt về công nghệ, nhưng lại đi trước thời đại – trang web của họ sử dụng quá nhiều tài nguyên so với kết nối Internet chậm chạp của hầu hết khách hàng. Bắt đầu hoạt động vào năm 1999, boo.com bị vỡ nợ một năm sau đó – lợi thế gia nhập đầu tiên không thể bảo đảm thành công nếu mô hình kinh doanh cơ bản không ổn.

Mặc dù có bằng chứng đưa ra bởi Golder và Tellis và các ví dụ như Google, nhưng lợi thế gia nhập đầu tiên đã kích thích trí tưởng tượng của doanh nghiệp. Giống như thời kì theo đuổi lợi nhuận của các công ty dot-com trong quá khứ, sự bùng nổ gần đây trên thị trường các ứng dụng dành cho điện thoại thông minh – và máy tính bảng – dựa trên nền web (thị trường "app") được thúc đẩy bởi mong muốn trở thành công ty đi đầu. Hàng nghìn ứng dụng đã được đưa ra với hi vọng giành được các phân khúc có lợi nhuận của thị trường mới này. Nhưng thành công không được đảm bảo – một nghiên cứu vào năm 2012 cho thấy trung bình 65% người dùng xóa ứng dụng trong vòng 90 ngày kể từ khi cài đặt.

Thời gian là tất cả

Nguyên nhân làm cho công ty đi đầu không phải lúc nào cũng đạt được lợi thế như hứa hẹn là do sự phụ thuộc vào thời gian, từ đó phụ thuộc vào may mắn. Trong bài báo xuất bản năm 2005 có tiêu đề "Một nửa sự thật về lợi thế gia nhập đầu tiên", các học giả người Mỹ chuyên về kinh doanh là Fernando Suarez và Gianvito Lanzolla xác định rằng sáng tạo công nghệ và tốc độ phát



Là công ty đi đầu trên một thị trường mới, chưa được thách thức không phải lúc nào cũng mang lại thành công. Máy tính Lisa của Apple là máy tính đầu tiên có giao diện người dùng đồ họa (GUI) - phiên bản sau này của nó trở thành giao diện người dùng của mọi máy tính, điện thoại thông minh, và thiết bị kĩ thuật số - nhưng doanh số bị bỏ xa bởi các sản phẩm xuất hiện sau của Commodore, IBM và HP.

triển của thị trường đóng vai trò quyết định đối với lợi thế của công ty đi đầu.

Phát hiện của họ cho thấy khi thị trường chậm thay đổi và không có nhiều tiến bộ công nghệ, công ty gia nhập đầu tiên có thể có lợi thế lớn. Họ đưa ra ví dụ về thị trường máy hút bụi, và cụ thể là về Hoover, công ty dẫn đầu thị trường trong thời gian dài. Trước khi có sự xuất hiện tương đối gần đây của máy hút bụi Dyson, thị trường này rất ổn hòa và công nghệ thay đổi chậm. Là công ty đầu tiên gia nhập thị trường vào năm 1908, Hoover tận hưởng được lợi thế trong vài thập kỉ – lợi thế này đã (và ở một số nơi hiện vẫn còn) được phản ánh ở việc sử dụng rộng rãi tên thương hiệu của công ty như một động từ "to hoover" (hút bụi).

Tuy nhiên, trong những ngành khác có công nghệ thay đổi nhanh và thị trường biến chuyển liên tục, công ty đi đầu thường gặp bất lợi. Các công cụ tìm kiếm đầu tiên là ví dụ về những doanh nghiệp đã đầu tư quá nhiều vào một công nghệ lặp đi lặp lại trong giai đoạn đầu để bắt kịp tốc độ thay đổi nhanh chóng.

Lợi thế ban đầu sớm trở nên lỗi thời trên các thị trường hay thay đổi. Khi thị trường có biến chuyển, những công ty theo sau dường như nhạy bén hơn, cung cấp các tính năng sáng tạo hơn dựa trên kiến thức về thị trường cũng như học hỏi từ sai lầm của công ty đi đầu. Công ty đi đầu có thể có được lợi thế trong ngắn hạn nhưng trên những thị trường năng động, lợi thế đó hiếm khi được duy trì lâu dài. Kể cả Apple với lợi thế lớn khi là công ty sớm sủa gia nhập thị trường điện thoại thông minh với iPhone cũng không tránh được bất lợi. Cụ thể là các đối thủ cạnh tranh như Samsung có thể chú ý đến phàn nàn của khách hàng về iPhone, phân tích nhu cầu khách hàng và tạo ra sản phẩm với tính năng và chức năng được thị trường đón nhận. Loay hoay trong sự lặp lại của công nghệ đi trước, Apple mất thời gian để phản ứng và dẫn đến sụt giảm doanh số.

Nhu cầu của khách hàng

Vì vậy, để đạt được lợi thế, bạn không nhất thiết phải trở thành người đầu tiên. Một ví dụ thực tế là Procter & Gamble chỉ thích gia nhập những thị trường mà trong đó họ có thể xác lập được vị thế đứng đầu hoặc thứ hai đủ mạnh trong dài hạn – điều này ít khi đạt được trong cuộc đua mù quáng để trở thành người gia nhập đầu tiên.

Procter & Gamble tìm kiếm những thị trường có đặc điểm về nhân khẩu học và cấu trúc hấp dẫn, với yêu cầu ít vốn hơn và lợi nhuận cao hơn. Nhưng điều quan trọng nhất là họ luôn có hiểu biết sâu sắc về nhu cầu khách hàng ở bất kì thị trường nào mà họ gia nhập. Nói cách khác, họ thà gia nhập các thị trường chín muồi còn hơn là đi đầu trong thị trường mới.

Công ty đánh giá cao các mối quan hệ dài hạn với khách hàng và nhà cung cấp; họ có quan điểm về sáng tạo khác với những công ty nhỏ luôn cố gắng đạt được lợi thế bằng cách đưa ra những công nghệ mang tính cách mạng – công nghệ sáng tạo với mục đích làm mất ổn định thị trường hiện có để giành thị phần. Procter & Gamble, có lẽ đã lưu ý nghiên cứu, xem những chiến lược đó là ngắn hạn. Họ nhận ra rằng sáng tạo quá nhanh có nguy cơ làm giảm doanh số và lợi nhuận từ đầu tư vào sản phẩm mới. Ví dụ, trên thị trường tã lót dùng một lần cho trẻ em, Procter & Gamble đi sau công ty gia nhập đầu tiên hơn mười năm. Nhãn hiệu Pampers nổi tiếng hiện nay của họ được giới thiệu vào năm 1961, rất lâu sau khi nhãn hiệu Chux của Johnson & Johnson ra đời vào năm

> Nếu bạn đã làm tốt một việc nào đó, hãy làm tốt hơn.
>
> **Anita Roddick**
>
> **Doanh nhân người Anh (1942-2007)**



PalmPilot, được tung ra thị trường vào năm 1997, là một sản phẩm "bắt chước nhanh" thành công. Sản phẩm này ra đời sau Newton của hãng Apple, vốn là thiết bị kĩ thuật số hỗ trợ cá nhân (PDA) đầu tiên gia nhập thị trường nhưng không đạt được thành công như mong đợi.

1949. Vào thời điểm đó, tã lót dùng một lần là phát minh mới, và khách hàng rất thận trọng khi sử dụng. Procter & Gamble đã đợi cho đến khi khách hàng bắt đầu chấp nhận sản phẩm rồi mới gia nhập thị trường. Hơn nữa, họ dành ra gần năm năm nghiên cứu và khắc phục từng vấn đề chính của Chux và phát triển một sản phẩm thấm hút tốt hơn, ít bị tràn hơn, thoải mái hơn cho trẻ em, được cung cấp với hai kích cỡ và có thể được sản xuất với chi phí thấp hơn đáng kể. Ngày nay, tạp chí *Forbes* đưa Pampers vào danh sách những nhãn hiệu quyền lực nhất thế giới, được định giá trên $8,5 tỉ, với mặt hàng tã lót được mua bởi hơn 25 triệu khách hàng tại hơn 100 quốc gia. Ngược lại, Johnson & Johnson đã ngừng sản xuất tã lót Chux trong thập niên 1970 do sụt giảm doanh số.

Đảm bảo chỗ đứng

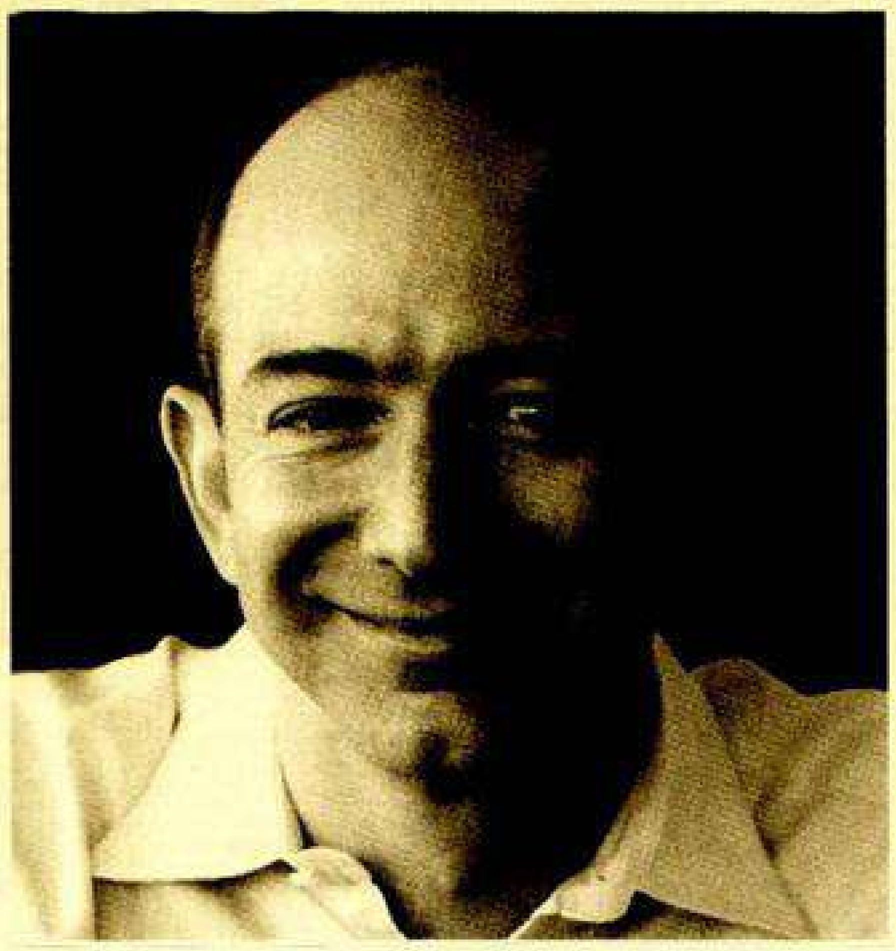
Trên thực tế, mặc dù tốc độ được xem là yếu tố cần thiết khi gia nhập thị trường, doanh nghiệp có đạt được lợi thế hay không lại phụ thuộc nhiều hơn vào tính phù hợp của sản phẩm. Dù là công ty đầu tiên, thứ hai hay cuối cùng gia nhập thị trường thì cũng không quan trọng bằng việc sản phẩm hay dịch vụ của công ty đó có phù hợp với thị trường hay không và công ty có khả năng thực hiện các cam kết của thương hiệu hay không. Cả hai yếu tố này đều có ảnh hưởng sâu rộng đến hiệu quả và thành công trong dài hạn của doanh nghiệp.

Amazon có thể có được lợi thế gia nhập đầu tiên trong thời gian dài, nhưng chỉ điều này thì không đủ để giải thích cho thành công phi thường của họ. Amazon đã biến lợi thế gia nhập đầu tiên của mình thành lợi thế cạnh tranh bền vững; trang web của họ không ngừng được cải tiến để dễ sử dụng hơn, họ cung cấp một loạt sản phẩm quà tặng và liên tục giảm chi phí để có thể đưa ra mức giá tốt nhất thị trường. Đáng chú ý là Amazon chỉ bắt đầu có lợi nhuận từ năm 2001 – công ty đã dành những năm đầu để xây dựng một sản phẩm tốt hơn. Nền tảng cho thành công có thể bắt nguồn từ lợi thế gia nhập đầu tiên, nhưng ưu thế của Amazon đã được xây dựng dựa trên cách thức kinh doanh tốt trong dài hạn.

Rõ ràng là công ty đi đầu có lợi thế cạnh tranh tự nhiên. Dù là ấn tượng lâu dài lên khách hàng, nhận diện thương hiệu mạnh, chi phí chuyển đổi cao, khả năng kiểm soát nguồn lực khan hiếm hay ưu thế về kinh nghiệm, thì lợi thế này có thể giúp đảm bảo chỗ đứng vững chắc trong dài hạn trên thị trường. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy công ty gia nhập thứ hai và các công ty theo sau đôi khi cũng có được vị thế thuận lợi. Học hỏi từ sai lầm của người đi trước, họ thường cung cấp sản phẩm tốt hơn tại mức giá thấp hơn. Với sự hỗ trợ của chiến lược tiếp thị khéo léo, những lợi ích này có thể được tận dụng để bù lại lợi thế của công ty đi đầu. Để có được vị trí dẫn đầu thị trường, doanh nghiệp cần phải đi tiên phong và gây ấn tượng, nếu không thì phải cung cấp sản phẩm dịch vụ tốt hơn. Chúng ta thường chỉ nhớ đến những công ty đi đầu hoặc làm tốt hơn, ví dụ như Amazon và Google, và quên đi những công ty chẳng có ưu thế gì. ■

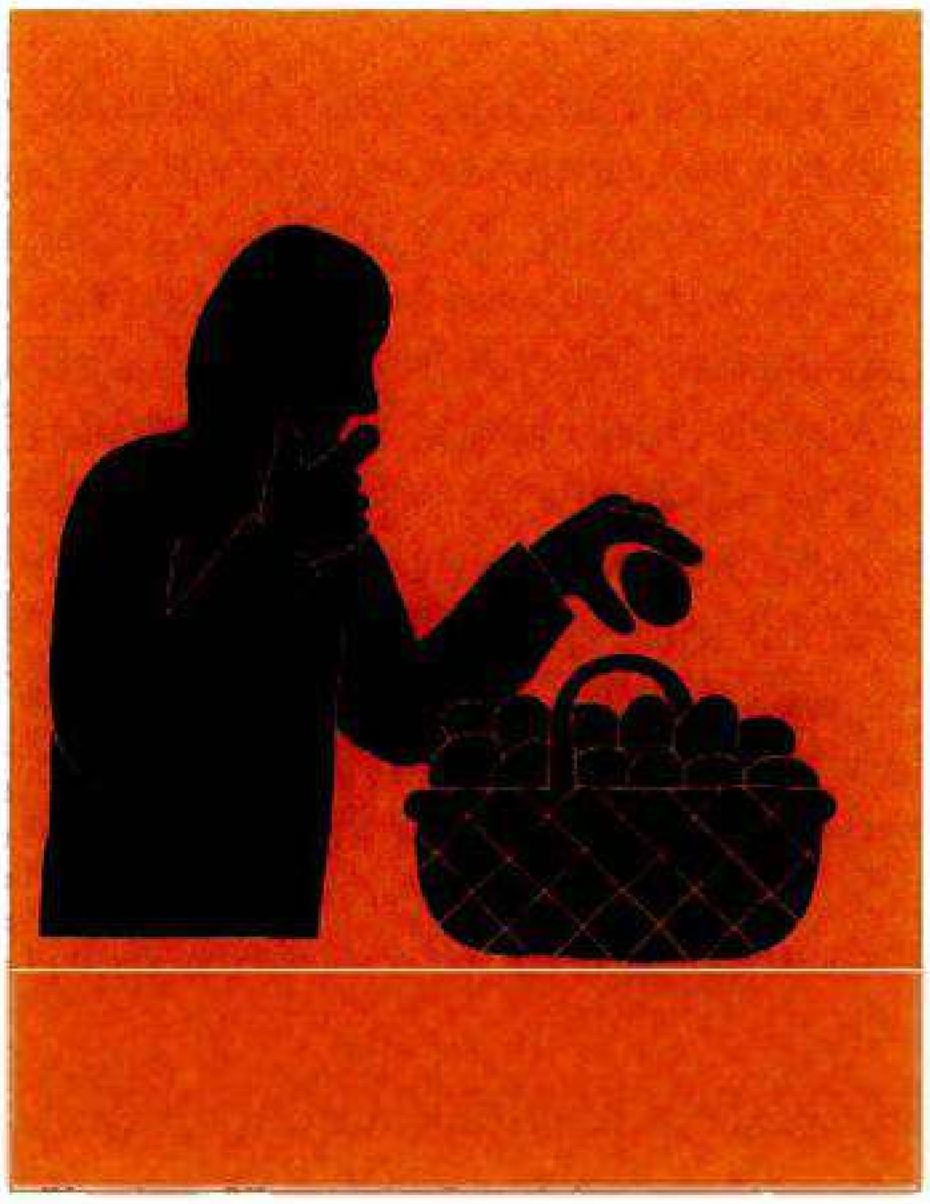
> Nhanh quá hóa chậm.
> **Plato**
> **Triết gia người Hy Lạp (429–347 TCN)**

Jeff Bezos



Jeff Bezos sinh ngày 12/1/1964 tại Albuquerque, New Mexico, Mỹ. Sớm đam mê khoa học và máy tính, ông theo học ngành khoa học máy tính và kĩ sư điện tại Đại học Princeton và tốt nghiệp hạng ưu vào năm 1986.

Bezos bắt đầu sự nghiệp ở Wall Street và đến năm 1990 đã trở thành phó chủ tịch cấp cao trẻ nhất tại công ty đầu tư D. E. Shaw. Bốn năm sau, ông từ bỏ công việc hái ra tiền này để lập ra Amazon.com, công ty bán lẻ sách trực tuyến – tại thời điểm đó ông chỉ mới gần 30 tuổi. Như với nhiều doanh nhân khởi nghiệp trên Internet, Bezos cùng với vài nhân viên đã thành lập doanh nghiệp mới tại gara nhà mình; nhưng khi hoạt động kinh doanh phát triển, họ chuyển văn phòng đến một ngôi nhà nhỏ. Trang web Amazon.com chính thức đi vào hoạt động vào ngày 16/7/1995. Amazon trở thành công ty trách nhiệm hữu hạn đại chúng vào năm 1997 và bắt đầu có lợi nhuận từ năm 2001. Hiện nay, Bezos được tạp chí *Forbes* xếp vào danh sách một trong những người giàu nhất tại Mỹ và Amazon là một trong những câu chuyện thành công lớn nhất trên thế giới trong lịch sử Internet.



HÃY BỎ TẤT CẢ TRỨNG VÀO MỘT GIỎ VÀ TRÔNG CHỪNG CHIẾC GIỎ

QUẢN TRỊ RỦI RO

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quản trị rủi ro

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1932 Hiệp hội Bảo hiểm và Rủi ro Hoa Kỳ được thành lập.

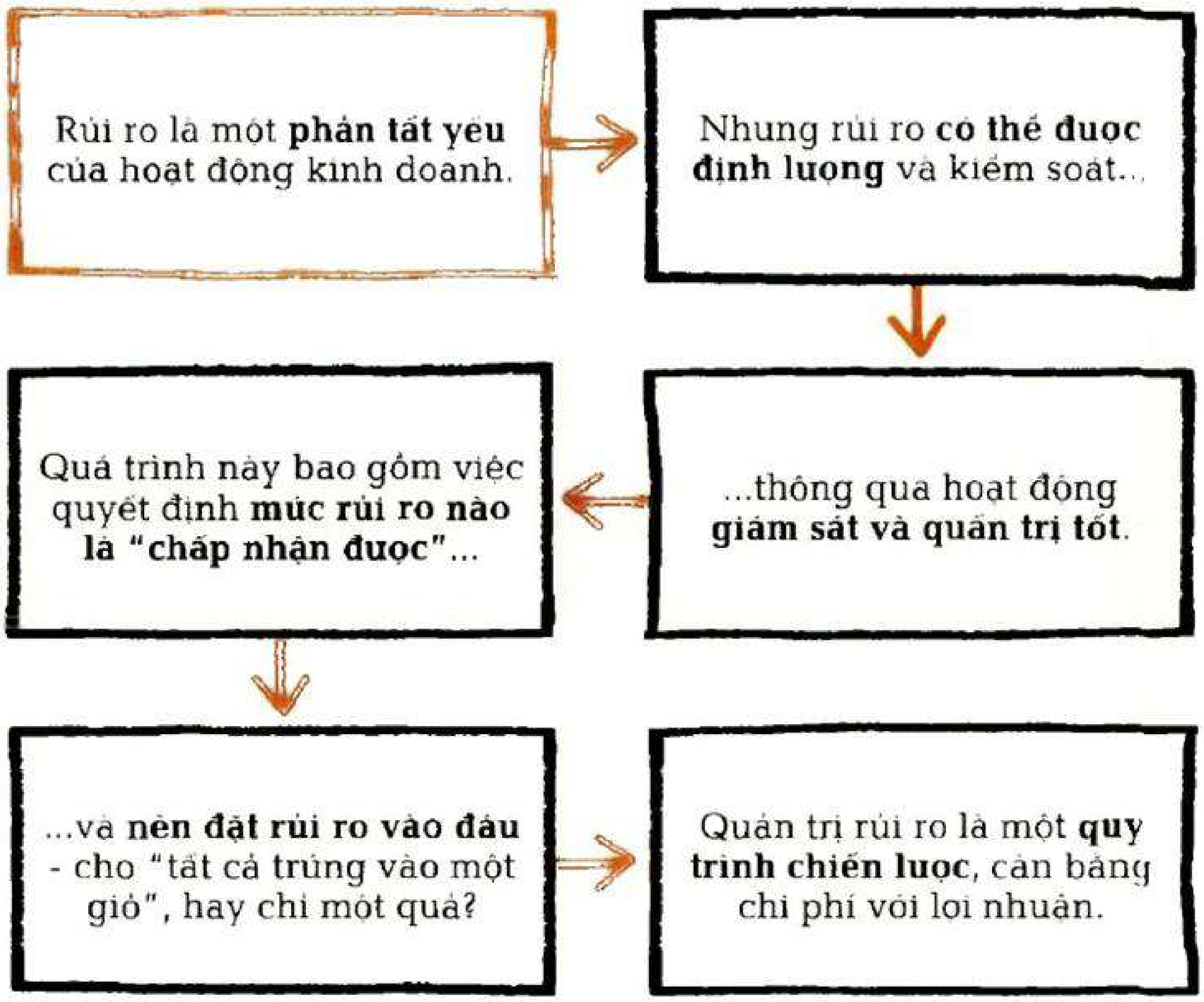
1963 Robert Mehr và Bob Hedges xuất bản cuốn sách *Quản trị rủi ro trong doanh nghiệp*, khẳng định mục tiêu của quản trị rủi ro là tối đa hóa hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp.

Tn. 1970 Lạm phát và những thay đổi của hệ thống tiền tệ thế giới (kết thúc hiệp định Bretton Woods) làm tăng rủi ro thương mại.

1987 Merrill Lynch trở thành ngân hàng đầu tiên có bộ phận quản trị rủi ro.

2011 Ủy ban Điều tra Khủng hoảng Tài chính Hoa Kỳ cho biết cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008 xảy ra một phần là do các công ty tài chính "nhận quá nhiều rủi ro".

Doanh nhân được định nghĩa bởi sự sẵn lòng chấp nhận rủi ro – đặc biệt là rủi ro thất bại trong kinh doanh. Điều này đặc biệt đúng đối với những doanh nhân khởi nghiệp bởi vì hơn một nửa số dự án khởi nghiệp đã thất bại trong vòng năm năm đầu tiên. Doanh nghiệp đã hoạt động ổn định sẽ có rủi ro thấp hơn, bao gồm khả năng thất bại của sản phẩm mới, hoặc thiệt hại danh tiếng của thương hiệu hoặc người quản lí. Tuy nhiên, ở bất kì mức độ hay thể loại nào, rủi ro là điều mà mọi doanh nghiệp đều phải nhận biết và quản trị cẩn thận. Doanh nhân người Mỹ Andrew Carnegie đã cản



Xem thêm: Nên tăng trưởng nhanh cỡ nào 44–5 ▪ Ngạo mạn và báo ứng 100–103 ▪ Ai chịu rủi ro? 138–45 ▪ Đòn bẩy và rủi ro vượt mức 150–51 ▪ Rủi ro ngoại bảng 154 ▪ Tránh tự mãn 194–201 ▪ Lập kế hoạch dự phòng 210 ▪ Lập kế hoạch theo kịch bản 211

nhắc những vấn đề này khi đề xuất rằng trong quản trị rủi ro, tốt nhất là nên bỏ tất cả trứng vào một giỏ và trông chừng chiếc giỏ.

Từ sự sụp đổ của Lehman Brothers (2008) đến thảm họa Deepwater Horizon của BP (2010), những sự kiện xảy ra đầu thế kỉ 21 đã thay đổi cơ bản nhận thức về rủi ro của doanh nghiệp. Doanh nghiệp ngày nay xem xét hai yếu tố: giám sát và quản trị. "Giám sát rủi ro" là cách thức chủ sở hữu công ty quản lí các quy trình nhằm nhận diện rủi ro, xác định mức độ ưu tiên và quản trị các rủi ro trọng yếu, và đảm bảo các quy trình này được rà soát liên tục. "Quản trị rủi ro" là các thủ tục và chính sách cụ thể nhằm tránh hoặc giảm rủi ro.

Rủi ro vốn có

Mọi hoạt động kinh doanh đều tiềm ẩn rủi ro. Ví dụ, các dự án khởi nghiệp gặp rủi ro có quá ít khách hàng và do đó không có đủ doanh thu để trang trải chi phí. Ngoài ra còn có rủi ro bị đối thủ cạnh tranh bắt chước ý tưởng và có thể tung ra sản phẩm thay thế tốt hơn. Khi vay tiền từ ngân hàng, công ty gặp rủi ro lãi suất tăng và món nợ trở thành gánh nặng vượt quá khả năng chi trả. Các công ty khởi nghiệp phụ thuộc vào giao dịch ở nước ngoài cũng gặp rủi ro tỉ giá.

Ngoài ra, các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp mới, có thể gặp rủi ro khi chỉ hoạt động trong một thị trường duy nhất. Trong khi các công ty lớn thường đa dạng hóa hoạt động để dàn trải rủi ro, thành công của các công ty nhỏ thường gắn với thành công của một ý tưởng (căn nguyên để khởi nghiệp) hoặc một vùng địa lí, chẳng hạn như khu vực địa phương. Mọi sự sụt giảm trên thị trường hoặc khu vực đó đều có thể dẫn đến thất bại. Doanh nghiệp mới thành lập cần chú ý đến thay đổi của thị trường và định vị bản thân để thích ứng với những thay đổi đó.

Ví dụ, ứng dụng mạng xã hội chia sẻ hình ảnh Instagram ban đầu là ứng dụng chia sẻ địa điểm gọi là Burbn. Khi bị cạnh tranh, công ty này đã chuyển hướng sang chia sẻ hình ảnh. Nếu Instagram không phản ứng với rủi ro và có đủ hiểu biết để đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ (thường là thêm các tính năng mới), họ sẽ không thể tồn tại như bây giờ. Về cơ bản, rủi ro là một vấn đề về chiến lược. Chủ doanh nghiệp phải cân nhắc cẩn thận các rủi ro hoạt động khi bắt đầu kinh doanh, hoặc rủi ro của một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, so với lợi nhuận và lỗ tiềm năng – nói cách khác là kết quả chiến lược của việc hành động so với không hành động. Rủi ro phải được định lượng và quản lí; và đó là một thách thức liên tục về chiến lược. Vận may ưu ái người can đảm, nhưng khi cuộc sống của con người và thành công của doanh nghiệp gặp nguy hiểm thì không nên liều lĩnh. ■

> Không có điều gì là không thể xảy ra.
>
> **Emil Gumbel**
> **Nhà thống kê học người Đức (1891–1966)**

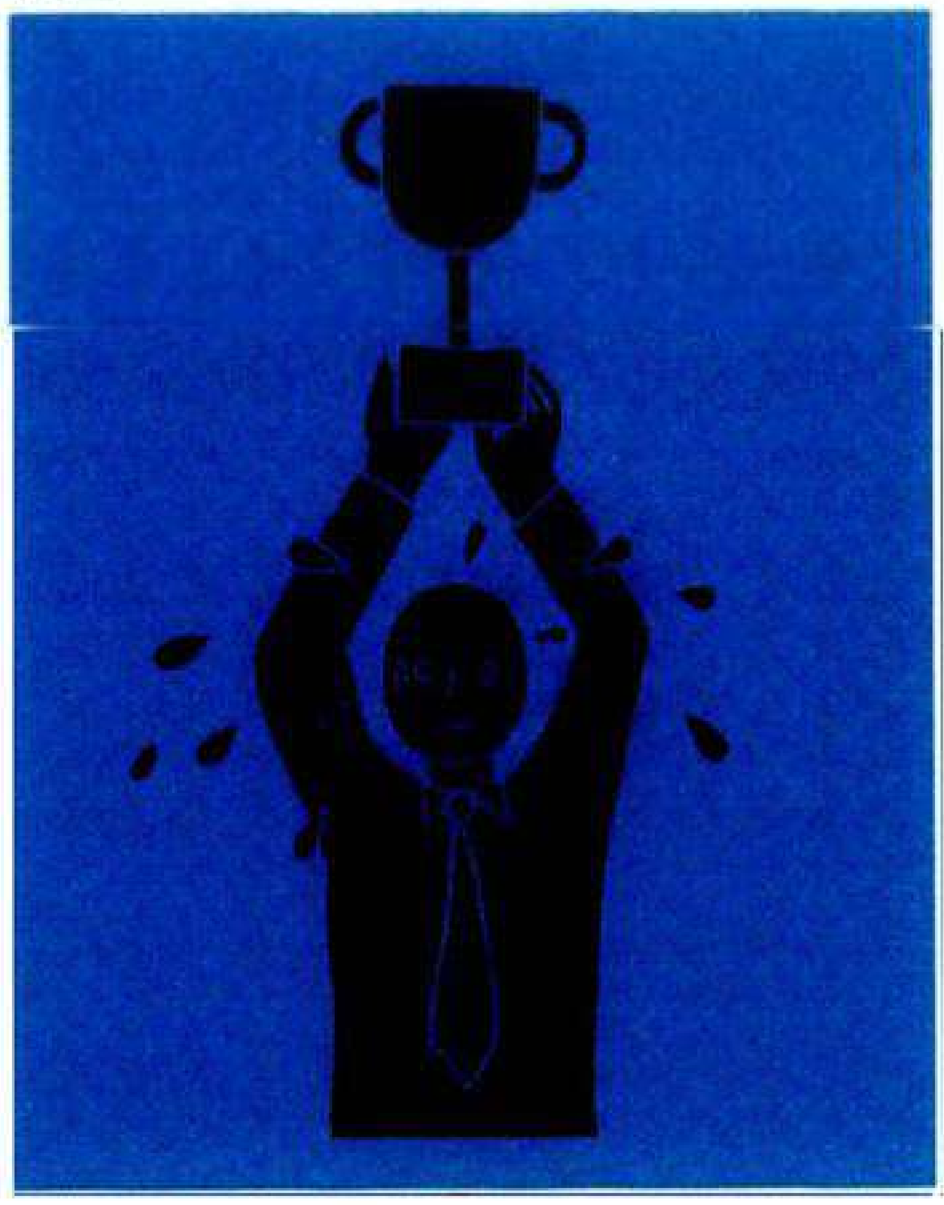


Sự cố Deepwater Horizon khiến BP phải chịu những khoản tiền phạt khổng lồ và bị chính phủ Mỹ giám sát nhằm đảm bảo hoạt động an toàn và đạo đức trong bốn năm.

Sự cố Deepwater Horizon

Ngay cả những doanh nghiệp lớn và đã được đa dạng hóa cũng khó có thể cân bằng giữa rủi ro và lợi ích tài chính tiềm năng. Vào ngày 20 tháng 4 năm 2010, Deepwater Horizon, một giàn khoan dầu ngoài khơi do British Petroleum (BP) thuê, đã phát nổ, khiến 11 công nhân tử vong và làm đổ hàng chục nghìn thùng dầu thô ra Vịnh Mexico.

Vụ việc được cho là do thất bại về quản lí khi không định lượng và quản trị rủi ro đầy đủ; phiên điều trần chính thức đã thể hiện văn hóa "mọi đồng đô la đều có giá của nó". Các chuyên gia phân tích điều tra thảm họa cho rằng BP đã ưu tiên lợi nhuận tài chính hơn là rủi ro hoạt động. Tổng giám đốc điều hành Tony Hayward, mới nhận chức vào năm 2007, cho rằng kết quả hoạt động kém của công ty tại thời điểm đó là do thận trọng quá mức. Cùng với áp lực ngày càng lớn từ phía cổ đông muốn có lợi nhuận cao hơn, công ty đã áp dụng cách tiếp cận ưu tiên lợi nhuận, dẫn đến việc cắt giảm chi phí đáng kể và cuối cùng là thất bại trong quản trị rủi ro.



MAY MẮN LÀ CỔ TỨC CỦA MỒ HÔI. CÀNG ĐỔ NHIỀU MỒ HÔI THÌ BẠN CÀNG MAY MẮN

MAY MẮN (VÀ LÀM THẾ NÀO ĐỂ GẶP MAY)

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Tận dụng tối đa cơ hội

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1974 Art Fry, nhân viên của 3M, dùng chất kết dính do một đồng nghiệp phát triển sáu năm trước và bỏ dở do có lỗi để dán thẻ đánh dấu vào sách thánh ca. Hành động tình cờ này dẫn đến sự ra đời của giấy ghi chú Post-it Note.

2009 Một bài báo trên tờ *Tạp chí Kinh doanh Harvard* có tiêu đề "Có phải những công ty 'vĩ đại' đều chỉ là nhờ may mắn?" cho biết chỉ một nửa trong số 287 công ty có kết quả kinh doanh tốt thành công nhờ cách làm hoặc đặc điểm khác biệt của chính họ.

2013 Sau 5 năm làm việc, nhóm nhạc Daft Punk tung ra bài hát *Gặp may*. Nhờ các mối quan hệ hợp tác, nghiên cứu thị trường, chiến lược tiếp thị và quảng cáo mạnh, bài hát đã thành công về mặt thương mại, chứng minh giá trị của việc lập kế hoạch kinh doanh.

May mắn thường được xem là điều mà doanh nghiệp không thể kiểm soát. Tuy nhiên, như CEO Ray Kroc của McDonald từng nói, "càng đổ nhiều mồ hôi thì bạn càng may mắn", ngụ ý là may mắn có thể được tạo ra. Thực tế là cả hai điều này đều đúng. Khi các thị trường trên toàn cầu trở nên dễ biến động hơn và ít có khả năng dự đoán hơn, thành công của doanh nghiệp chắc chắn không thể thiếu yếu tố may mắn. Khi bạn bắt đầu kinh doanh cùng lúc với đối thủ, có thể may mắn sẽ quyết định ai thành công và ai thất bại.

Tự tạo vận may

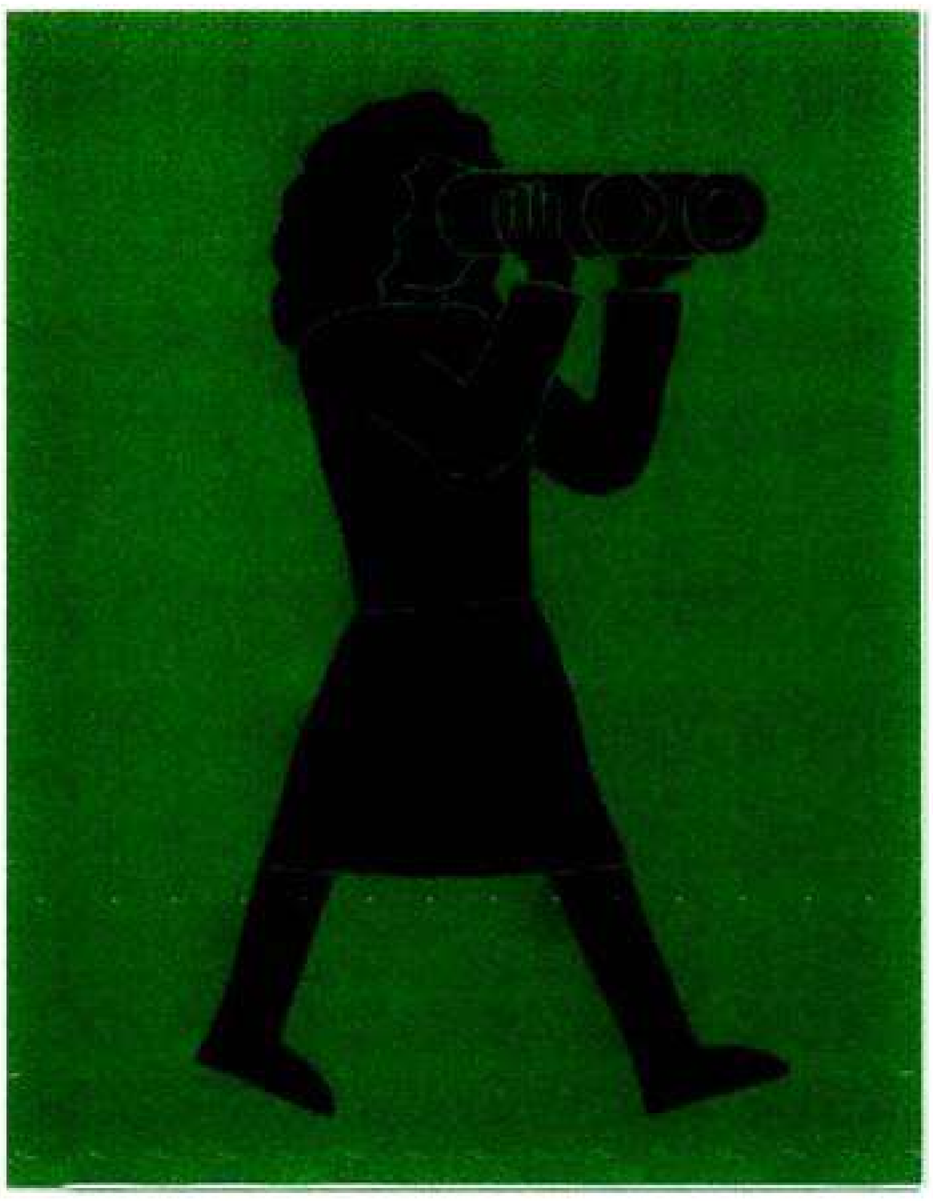
Một kế hoạch kinh doanh cẩn thận được thiết kế để loại trừ sự phụ thuộc vào may mắn. Một ý tưởng tốt, được củng cố bởi nghiên cứu thị trường kĩ càng và kế hoạch tài chính vững chắc, có thể giúp công ty khởi nghiệp chống chọi trước những bất ngờ của thị trường. Một kế hoạch tốt sẽ vạch ra quá trình hành động trong các thị trường bất ổn và giúp công ty đối phó với những tình huống bất ngờ.

Ngoài ra, một kế hoạch tốt có thể đảm bảo công ty được lợi từ những điều kiện thị trường thuận lợi. Nói cách khác, may mắn thường là kết quả của việc lập kế hoạch, như ví dụ nổi tiếng về giấy ghi chú của 3M. Việc phát minh ra loại keo dán tái sử dụng là một sự tình cờ, nhưng chính hiểu biết sâu sắc về kinh doanh đã biến phát hiện may mắn đó thành một thành công về mặt thương mại.

May mắn có thể có vai trò trong sự sống còn của một dự án khởi nghiệp, nhưng một kế hoạch tốt sẽ giúp công ty cần ít may mắn hơn. ■

> Quy tắc đầu tiên của may mắn trong kinh doanh là bạn phải kiên trì làm điều đúng đắn. Cơ hội sẽ đến khi bạn làm điều đó.
>
> **Ronald Cohen**
> **Nhà đầu tư mạo hiểm người Anh (1945–)**

Xem thêm: Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp 20–21 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Tìm hiểu thị trường 234–41 ▪ Dự báo 278–79



MỞ RỘNG TẦM NHÌN, DUY TRÌ THẾ ỔN ĐỊNH TRONG KHI VẪN TIẾN VỀ PHÍA TRƯỚC

CHUYỂN SANG GIAI ĐOẠN THỨ HAI

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Mở rộng hoạt động kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1800 Jean-Baptiste Say phổ biến thuật ngữ doanh nhân (entrepreneur), lấy từ động từ đảm trách trong tiếng Pháp.

1999 Lí Ka-shing, ông trùm kinh doanh người Trung Quốc, nhấn mạnh sự quan trọng của tầm nhìn trong phát triển kinh doanh: "Hãy mở rộng tầm nhìn và duy trì sự ổn định trong khi vẫn tiến về phía trước".

2011 Cuốn sách *Khởi nghiệp tinh gọn* của Eric Ries khuyến khích các doanh nghiệp mới thành lập sử dụng nguồn lực theo cách hiệu quả nhất có thể để khuyến khích tăng trưởng.

2011 Số lượng doanh nhân đang hoạt động ở các quốc gia có nền kinh tế trưởng thành đã tăng khoảng 20%, phản ánh sự mất việc do suy thoái kinh tế.

Môi trường kinh doanh có vẻ như bị thống trị bởi các công ty khổng lồ, nhưng thực tế là các doanh nghiệp nhỏ lại có số lượng nhiều hơn đáng kể. Hầu hết các doanh nghiệp đều chưa bao giờ vượt quá phạm vi mà chủ doanh nghiệp đặt ra – họ bắt đầu với quy mô nhỏ và duy trì quy mô này. Ở Mỹ, trên 99% công ty sử dụng chưa đến 500 nhân viên. Năm 2012, có gần 5 triệu doanh nghiệp nhỏ (có dưới 49 nhân viên) nhưng chỉ có 6.000 công ty sử dụng trên 250 người.

Khát vọng, hoặc thiếu khát vọng, là yếu tố chính đối với các công ty nhỏ. Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ đã hài lòng với lối sống mà doanh nghiệp mang lại cho họ và không có mong muốn phát triển. Nhưng nguyên nhân lớn nhất của việc thiếu tăng trưởng là vấn đề tài chính. Tăng trưởng yêu cầu khả năng tiếp cận với nguồn vốn, việc này thường khó khăn và tốn kém đối với các công ty nhỏ. Hơn nữa, trách nhiệm không hữu hạn nghĩa là tài sản cá nhân của chủ sở hữu (như căn nhà của gia đình) sẽ gặp rủi ro nếu kinh doanh thất bại – đây là rủi ro mà nhiều người không sẵn lòng chấp nhận. Chủ sở hữu doanh nghiệp có khát vọng phát triển phải sẵn sàng chuyển sang giai đoạn thứ hai đầy rủi ro nhưng rất quan trọng. Đối với hầu hết chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ, điều này đồng nghĩa với tuyển dụng nhân sự không phải là thành viên gia đình và đạt được các kĩ năng quản trị và lãnh đạo cần thiết để quản lí con người, hệ thống và quy trình. ▪



Các doanh nghiệp lớn có vẻ giống như những cây sồi cao to, nhưng đa phần lại có khởi đầu như một hạt sồi nhỏ. Điểm khác biệt thường thấy giữa họ và các công ty không thể lớn mạnh chính là sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

Xem thêm: Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp 20–21 ▪ Quản trị rủi ro 40–41 ▪ Đường cong Greiner 58–61 ▪ Ai chịu rủi ro? 138–45 ▪ Nhỏ là đẹp 172–77



KHÔNG CÓ GÌ TUYỆT VỜI ĐƯỢC TẠO RA TRONG CHỐC LÁT

NÊN TĂNG TRƯỞNG NHANH CỠ NÀO

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Phát triển doanh nghiệp

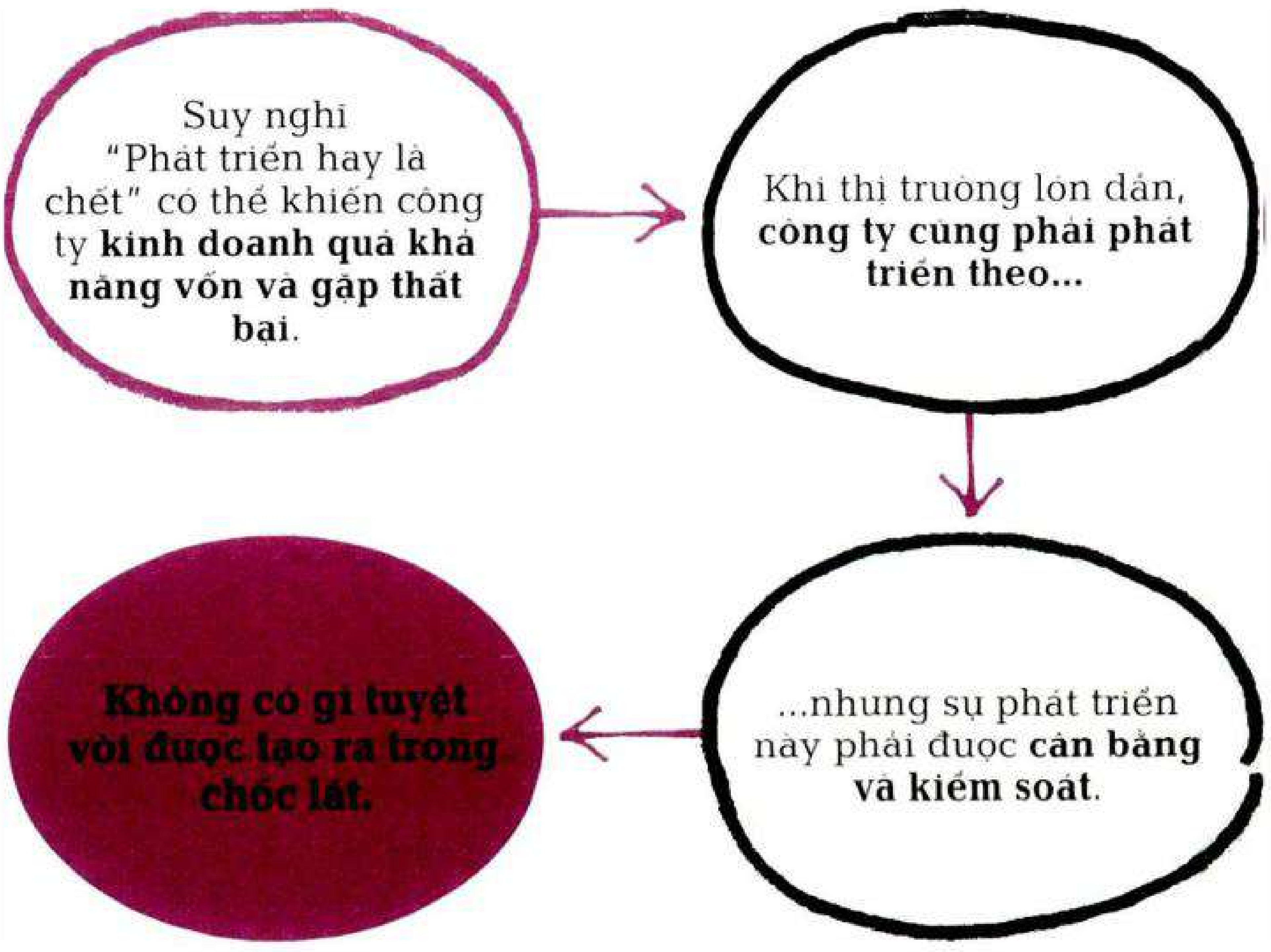
CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Tn. 1970 Các nhà tư vấn thuộc McKinsey & Company xây dựng ma trận MABA để giúp các tập đoàn quyết định nên phát triển bộ phận nào và với tốc độ như thế nào.

2001 Neil Churchill và John Mullins viết bài *Công ty của bạn có thể phát triển nhanh đến mức nào?*, giới thiệu tốc độ tăng trưởng tự tài trợ (SFG).

2002 Toyota công bố kế hoạch trở thành nhà sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới. Tám năm sau, sau khi thu hồi hơn tám triệu chiếc xe do vấn đề chất lượng, họ thừa nhận là đã phát triển quá nhanh.

2012 Edward Hess viết cuốn *Tăng trưởng để lớn mạnh: Tăng trưởng thông minh cho doanh nghiệp*, mô tả tăng trưởng như một thay đổi có tính tuần hoàn.



Một nguyên nhân khiến nhiều doanh nghiệp mới thành lập gặp thất bại là do phát triển quá nhanh. Tăng trưởng nhanh quá mức có thể dẫn đến thất bại của doanh nghiệp do không huy động đủ vốn để tài trợ cho tăng trưởng: họ đơn giản là không có đủ tiền để chi trả cho hoạt động hàng ngày. Một thách thức lớn đối với quản lí là phải cân bằng thu nhập với chi tiêu, đảm bảo có đủ tiền để trang trải cho chi phí ngày càng tăng của doanh nghiệp.

Năm 2001, các giáo sư giảng dạy về kinh doanh là Neil Churchill và John Mullins đã tạo ra một công thức tính tốc độ phát triển mà công ty có thể đạt được chỉ nhờ vào tài chính nội ứng. Được gọi là tốc độ tăng trưởng tự tài trợ (SFG), công thức này giúp các nhà quản lí đạt được sự cân bằng phù hợp giữa chi tiêu và tạo ra tiền. Điều này có được là nhờ

Xem thêm: Quản trị rủi ro 40–41 ▪ May mắn (và làm thế nào để gặp may) 42 ▪ Đường cong Greiner 58–61 ▪ Ngạo mạn và báo ứng 100–03 ▪ Lợi nhuận so với dòng tiền 152–53 ▪ Nhỏ là đẹp 172–77 ▪ Ma trận MABA 192–93

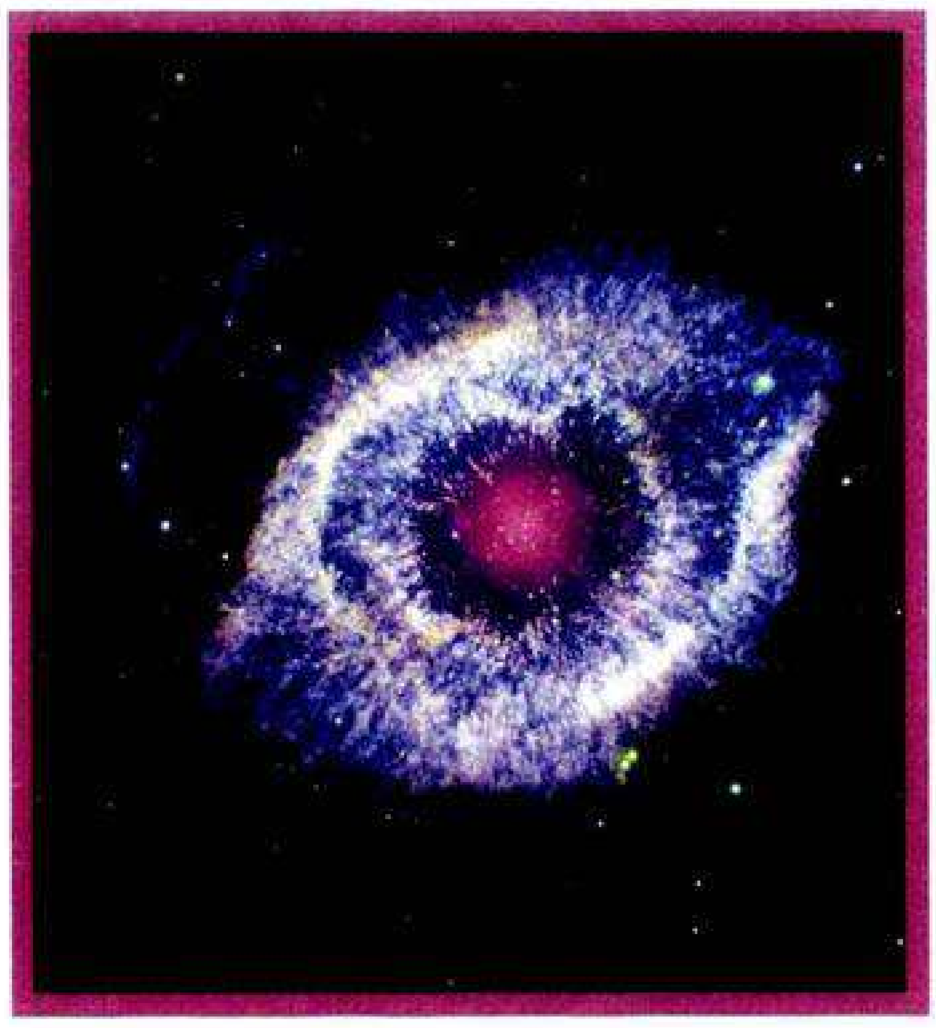
đo lường ba đại lượng: khoảng thời gian mà tiền của công ty bị giữ lại trong hàng tồn kho trước khi công ty nhận được tiền bán hàng hóa và dịch vụ của mình; số tiền cần để tài trợ cho mỗi đô la doanh thu; và số tiền được tạo ra bởi mỗi đô la doanh thu.

Tăng trưởng bền vững

Khi được áp dụng chính xác, công thức SFG xác định tốc độ mà một công ty có thể duy trì tăng trưởng chỉ nhờ vào doanh thu tạo ra – không cần phải tiếp cận các tổ chức cấp vốn bên ngoài để huy động thêm tiền. Về bản chất, công thức này dự báo tốc độ tăng trưởng bền vững và giúp tránh kinh doanh vượt quá khả năng vốn. Khi thị trường phát triển nhanh hơn SFG của công ty, Churchill và Mullins xác định có ba cách để các nhà quản lí có thể khai thác cơ hội tăng trưởng: tăng tốc dòng tiền; giảm chi phí; hoặc tăng giá. Mỗi "biện pháp" này giúp tạo ra lượng tiền mặt cần thiết để công ty có thể phát triển nhanh hơn.

Khi mới thành lập, thương hiệu thời trang Superdry có được mức tăng trưởng phi thường. Từ thời điểm ban đầu tại Anh vào năm 2004, công ty nhanh chóng mở thêm nhiều cửa hàng mới trên toàn thế giới. Tuy nhiên, vào năm 2012, sau một số cảnh báo về lợi nhuận, mọi thứ trở nên rõ ràng rằng Superdry đã trở thành nạn nhân cho thành công của chính mình. Các nhà bình luận nhận định rằng thương hiệu này đã quá tập trung vào phát triển mà quên đi điều cốt lõi là thời trang và không cập nhật sản phẩm theo mùa. Các nguyên nhân gây sụt giảm khác bao gồm các vấn đề về nguồn cung, sai sót kế toán và phản ứng không đủ nhanh với quá trình cạnh tranh khốc liệt. Với việc ngầm thừa nhận thất bại do tăng trưởng quá nóng, công ty đã công bố kế hoạch rà soát lại việc mở các cửa hàng mới.

Chuyên gia về phát triển kinh doanh Edward Hess cho rằng tăng trưởng có thể làm tăng thêm giá trị cho công ty, nhưng nếu không được quản lí chặt chẽ, tăng trưởng có thể "gây áp lực lên văn hóa, quá trình kiểm soát, quy trình và con người của doanh nghiệp, cuối cùng sẽ làm mất giá trị và thậm chí còn khiến doanh nghiệp phát triển và lụi tàn". Ông khẳng định tăng trưởng không phải là một chiến lược mà là một quá trình thay đổi phức tạp đòi hỏi phải có tư duy đúng, quy trình đúng, sự thử nghiệm và môi trường thuận lợi. ▪



Việc tất yếu phát nổ của Tinh vân Xoắn ốc giống như sự suy giảm của một công ty đã phát triển quá nhanh: sau khi sử dụng hết toàn bộ nguồn năng lượng, ngôi sao này tự co lại và lụi tàn.

> Một công ty làm ăn tốt muốn phát triển quá nhanh có thể bị cạn vốn - kể cả khi sản phẩm của họ đạt được thành công lớn.
>
> **Neil Churchill và John Mullins**

Edward Hess

Là người đã tốt nghiệp các trường đại học Florida, Virginia và New York, Edward Hess tham gia giảng dạy và làm việc trong lĩnh vực kinh doanh trong hơn 30 năm. Ông bắt đầu sự nghiệp tại công ty dầu mỏ Atlantic Richfield Company, và sau đó trở thành giám đốc điều hành cấp cao tại nhiều tổ chức hàng đầu khác tại Mỹ, bao gồm Arthur Andersen.

Ông nghiên cứu chuyên sâu về phát triển doanh nghiệp và đặc biệt là vạch trần các "lời đồn đại" rằng tăng trưởng luôn luôn tốt và thuận lợi. Trái ngược với lời quả quyết rằng công ty phải "phát triển hay là chết", ông cho rằng công ty có thể "phát triển và lụi tàn".

Ông là tác giả của mười cuốn sách và hơn 100 bài báo chuyên ngành và nghiên cứu tình huống. Ông hiện là giáo sư quản trị kinh doanh tại Đại học Virginia, Mỹ.

Tác phẩm chính

2006 *Tìm kiếm tăng trưởng hữu cơ*
2010 *Tăng trưởng thông minh*
2012 *Tăng trưởng để lớn mạnh*



VAI TRÒ CỦA CEO LÀ TẠO ĐIỀU KIỆN ĐỂ MỌI NGƯỜI PHÁT TRIỂN

TỪ DOANH NHÂN ĐẾN LÃNH ĐẠO

Quá trình phát triển của doanh nghiệp **đòi hỏi phải có sự thay đổi.**

Tinh thần khởi nghiệp là cần thiết để đưa doanh nghiệp đi vào hoạt động, nhưng...

...cần phải có **quy tắc quản lí** để hỗ trợ tăng trưởng...

...và cần phải có **kĩ năng lãnh đạo** để duy trì **tăng trưởng trong dài hạn**.

Người sáng lập phải điều chỉnh từ việc là người ra quyết định duy nhất để trở thành người **trao quyền**...

...và **chuyển đổi** từ doanh nhân thành **lãnh đạo**.

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Phát triển doanh nghiệp

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1972 Giáo sư Larry Greiner cho rằng các giai đoạn phát triển doanh nghiệp sẽ diễn ra sau khủng hoảng, trước hết là khủng hoảng về lãnh đạo.

2001 Chuyên gia về lãnh đạo và thay đổi John Kotter viết bài báo "Công việc thực sự của lãnh đạo" xuất bản trên *Tạp chí Kinh doanh Harvard*, chỉ ra sự khác biệt giữa vai trò của quản lí và lãnh đạo.

2008 Bài báo của học giả kinh doanh người Ấn Độ Bala Chakravarthy và nhà kinh tế học người Na Uy Peter Lorange có tiêu đề "Động lực đổi mới: Doanh nhân-quản lí" được xuất bản trên Tạp chí *Chiến lược Kinh doanh*. Trong đó, các tác giả đề xuất phải có một thế hệ doanh nhân mới trong quản trị để có thể quản lí quá trình đổi mới doanh nghiệp.

Trong những ngày đầu tiên của một công ty mới thành lập, kĩ năng đáng giá nhất mà một người sáng lập có được là tinh thần khởi nghiệp – tầm nhìn để xác định cơ hội và tinh thần sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Nhưng khi doanh nghiệp phát triển, yêu cầu đối với họ cũng thay đổi. Kĩ năng quản lí có kỉ luật và kiến thức chuyên môn về doanh nghiệp là cần thiết để điều phối một công ty đang phát triển. Một số doanh nhân có thể thành công khi chuyển sang vai trò lãnh đạo, trong khi những người khác lại khá chật vật.

Một báo cáo của Ernst & Young năm 2011 xác định doanh nhân là những người không hành động trong khuôn khổ, có tinh thần cầu

Xem thêm: Chuyển sang giai đoạn thứ hai 43 ▪ Đường cong Greiner 58–61 ▪ Lãnh đạo giỏi 68–69 ▪ Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Phát triển trí tuệ cảm xúc 110–11 ▪ Vai trò quản trị theo Mintzberg 112–13 ▪ Chuỗi giá trị 216–17

tiền, sự kiên trì, lòng đam mê và sự tập trung, cùng với tư duy lạc quan. Các nghiên cứu khác cho thấy họ thường là những người không theo quy tắc, không ngại thất bại và được thúc đẩy bởi đam mê thành công. Dù có một số điểm trùng lặp, nhưng phát hiện này lại không bao gồm đặc điểm xác định người lãnh đạo và quản lí giỏi: có đầu óc tổ chức, chú ý đến chi tiết, có kĩ năng giao tiếp, trí tuệ cảm xúc và khả năng trao quyền. Và như giám đốc điều hành người Ấn Độ Vineet Nayar cho biết, lãnh đạo hiệu quả bao gồm khả năng khuyến khích những người khác trong công ty nhận ra tiềm năng của bản thân và phát triển vượt bậc.

Thực hiện chuyển đổi

Giáo sư Henry Mintzberg, bậc thầy kinh doanh người Canada, đề xuất rằng quản lí có thể được chia thành ba loại: quản lí căn cứ vào thông tin, thông qua con người và thông qua hành động. Nhiều doanh nhân gặp khó khăn khi quản lí căn cứ vào thông tin – họ thường thiếu kĩ năng xây dựng các hệ thống và mạng lưới truyền thông làm nền tảng cho các doanh nghiệp lớn.

Sinh trưởng tại đảo Síp, Stelios Haji-Ioannou, doanh nhân và nhà sáng lập easyGroup, nổi tiếng vì hiếm khi dậm chân tại chỗ. Công ty của ông bắt đầu hoạt động năm 1998 với một hãng hàng không giá rẻ là easyJet, và đến nay đã gồm hơn 20 doanh nghiệp "đơn giản" hoạt động trên mô hình chi phí thấp. Haji-Ioannou đã thể hiện năng lực lập chiến lược và chú ý đến chi tiết; nhưng ông cũng bị chỉ trích vì thiếu kĩ năng lãnh đạo, quản lí vi mô và thiếu khả năng trao quyền và để các nhà quản lí thực hiện vai trò quản lí.

Giáo sư người Mỹ Larry Greiner xác định khả năng lãnh đạo – khả năng một người sáng lập thay đổi từ doanh nhân trở thành lãnh đạo – là một trong những cuộc khủng hoảng lớn mà doanh nghiệp phải đối mặt khi phát triển. Greiner cho rằng để tăng trưởng thành công đòi hỏi phải tuyển được những nhà quản lí chuyên nghiệp để mang lại cho doanh nghiệp hiểu biết về yêu cầu của thị trường tài chính, ngân hàng và quan trọng nhất là có kĩ năng lãnh đạo để quản lí các tổ chức phức tạp. Doanh nhân có thể dồi dào ý tưởng nhưng cần phải có

> Chức năng của lãnh đạo là tạo ra nhiều nhà lãnh đạo hơn chứ không phải nhiều người đi theo hơn.
>
> **Ralph Nader**
>
> **Nhà hoạt động chính trị người Mỹ (1934–)**

quy tắc quản lí để biến những ý tưởng này thành các thương vụ thành công và kĩ năng lãnh đạo để đưa công ty khởi nghiệp vượt ra khỏi dự án kinh doanh ban đầu.

Khởi nghiệp đòi hỏi phát huy tinh thần doanh nhân, còn tăng trưởng lại cần những kĩ năng khác: người sáng lập phải chuyển từ vai trò là người ra quyết định duy nhất để trở thành nhà quản lí có kỉ luật và nhà lãnh đạo thành công. Người không có khả năng chuyển đổi sẽ phải lui bước và để chuyên gia đảm nhận các vai trò này. Tuy nhiên, nói thì dễ, làm mới khó. ▪

Zhang Yin



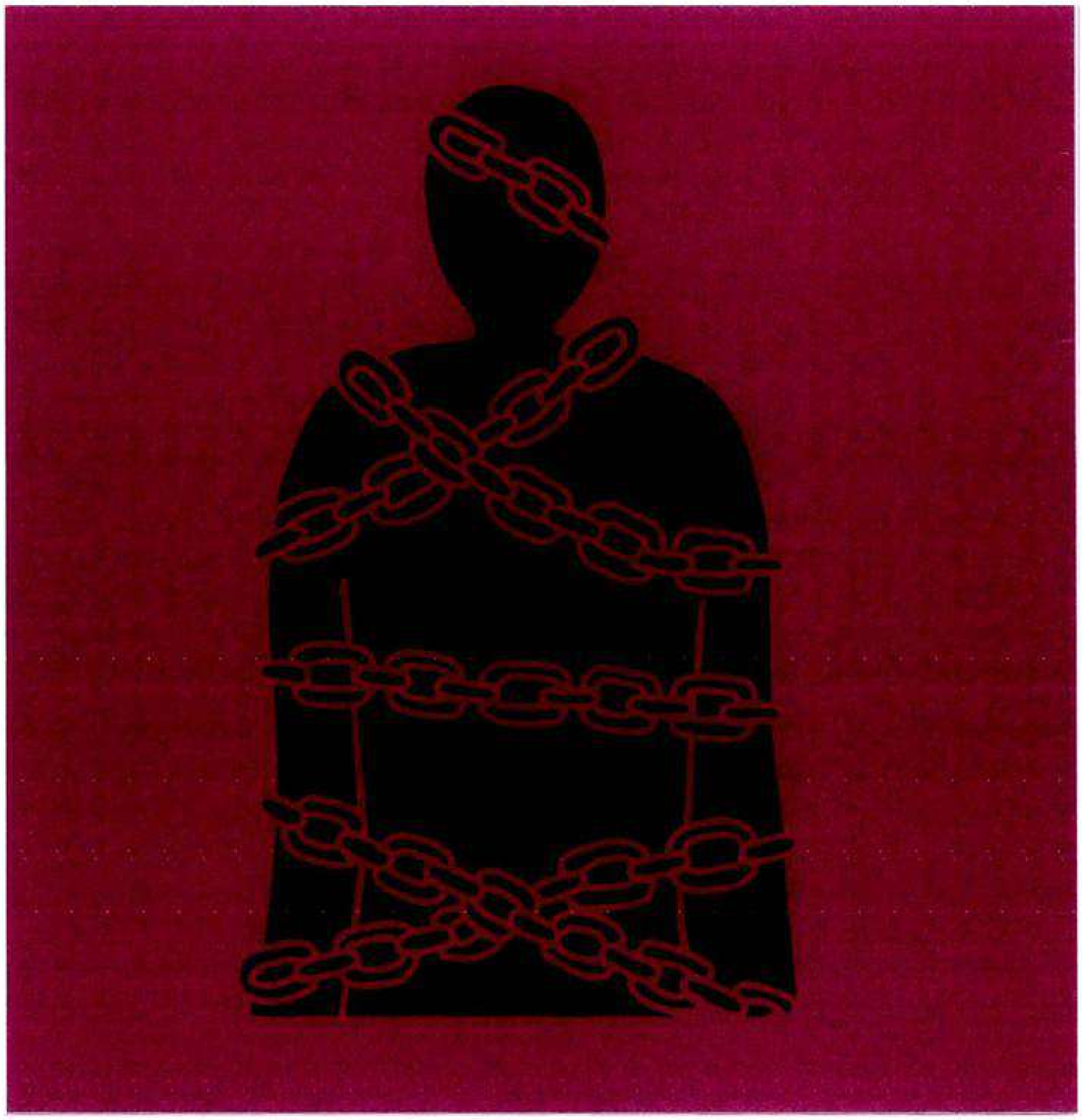
Doanh nhân và bà trùm tái chế giấy người Trung Quốc Zhang Yin sinh năm 1957 tại Quảng Đông. Nhận thấy ngành xuất khẩu của Trung Quốc phải đối mặt với sự thiếu hụt vật liệu bao bì bằng giấy, bà Zhang (tiếng Quảng Đông là Cheung Yan) thành lập doanh nghiệp kinh doanh giấy ở Hồng Kông vào năm 1985.

Nhanh chóng thay đổi từ một doanh nhân thành nhà lãnh đạo doanh nghiệp uy tín, bà chuyển đến Los Angeles, Mỹ. Tại đó, bà trở thành người đồng sáng lập công ty xuất khẩu giấy America Chung Nam vào năm 1990. Doanh nghiệp này nhanh chóng trở thành nhà xuất khẩu giấy hàng đầu tại Mỹ và là nhà xuất khẩu lớn nhất trên tổng thể vào thị trường Trung Quốc. Năm 1995, bà đồng sáng lập Nine Dragons Paper cùng với chồng và anh trai. Công ty này tiếp tục trở thành nhà sản xuất giấy bao bì lớn nhất thế giới.

Năm 2006, bà trở thành người phụ nữ đầu tiên đứng đầu danh sách những người giàu nhất tại Trung Quốc theo tạp chí *Hurun Report*. Một năm sau đó, Ernst & Young đã trao tặng bà danh hiệu "Doanh nhân của năm 2007" tại Trung Quốc.

THÓI QUEN THƯỜNG KHÓ CẢM NHẬN CHO ĐẾN KHI ĐÃ TRỞ THÀNH THÂM CĂN CỐ ĐẾ

KHÔNG NGỪNG THAY ĐỔI THÔNG LỆ KINH DOANH



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quản lí cấp trung

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Trước 1850 Môi trường kinh doanh được thống trị bởi những công ty gia đình có quy mô nhỏ.

Tn. 1850 và 1860 Sự phát triển nhanh chóng của hệ thống đường sắt và các công nghệ mới trong công nghiệp ở châu Âu và Mỹ mang lại triển vọng lớn hơn cho các doanh nghiệp kinh doanh.

Từ tn. 1880 Khi các công ty gia đình phát triển lớn mạnh hơn, việc quản lí trở nên quan trọng và các công ty này bắt đầu phải thuê quản lí chuyên nghiệp.

1982 Nhà kinh tế học người Anh Norman Macrae dự báo xu hướng tương lai về "doanh nhân làm thuê": nhà quản lí có tư duy của doanh nhân.

Con người có vai trò quan trọng trong đời sống của tổ chức. Dù là sáng kiến của một doanh nhân riêng lẻ hay là kết hợp công sức của hàng nghìn nhân viên, chính con người sẽ tiến hành mọi việc. Tuy nhiên, công sức và sáng kiến đó sẽ không có nhiều giá trị nếu như không có sự khuyến khích của người quản lí. Việc thiết lập, thực hiện và quản lí các quy trình của tổ chức chính là khuôn đúc công sức của từng cá nhân thành một tổng thể chặt chẽ, và khi công ty phát triển, kinh nghiệm quản lí có vai trò thiết yếu trong việc xác lập lại các quy trình này.

Mặc dù kinh nghiệm quản lí có thể mang lại tự do cho doanh nghiệp, chính nó cũng có thể ràng buộc doanh nghiệp. Kinh nghiệm nhanh chóng nhường chỗ cho thói

Xem thêm: Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp 20–21 ▪ Chuyển sang giai đoạn thứ hai 43 ▪ Tự đổi mới và thích nghi 52–57 ▪ Đường cong Greiner 58–61 ▪ Khởi nghiệp với ít vốn 62–63 ▪ Cảnh giác với người ba phải 74–75 ▪ Mô hình năng lực trưởng thành 218–19

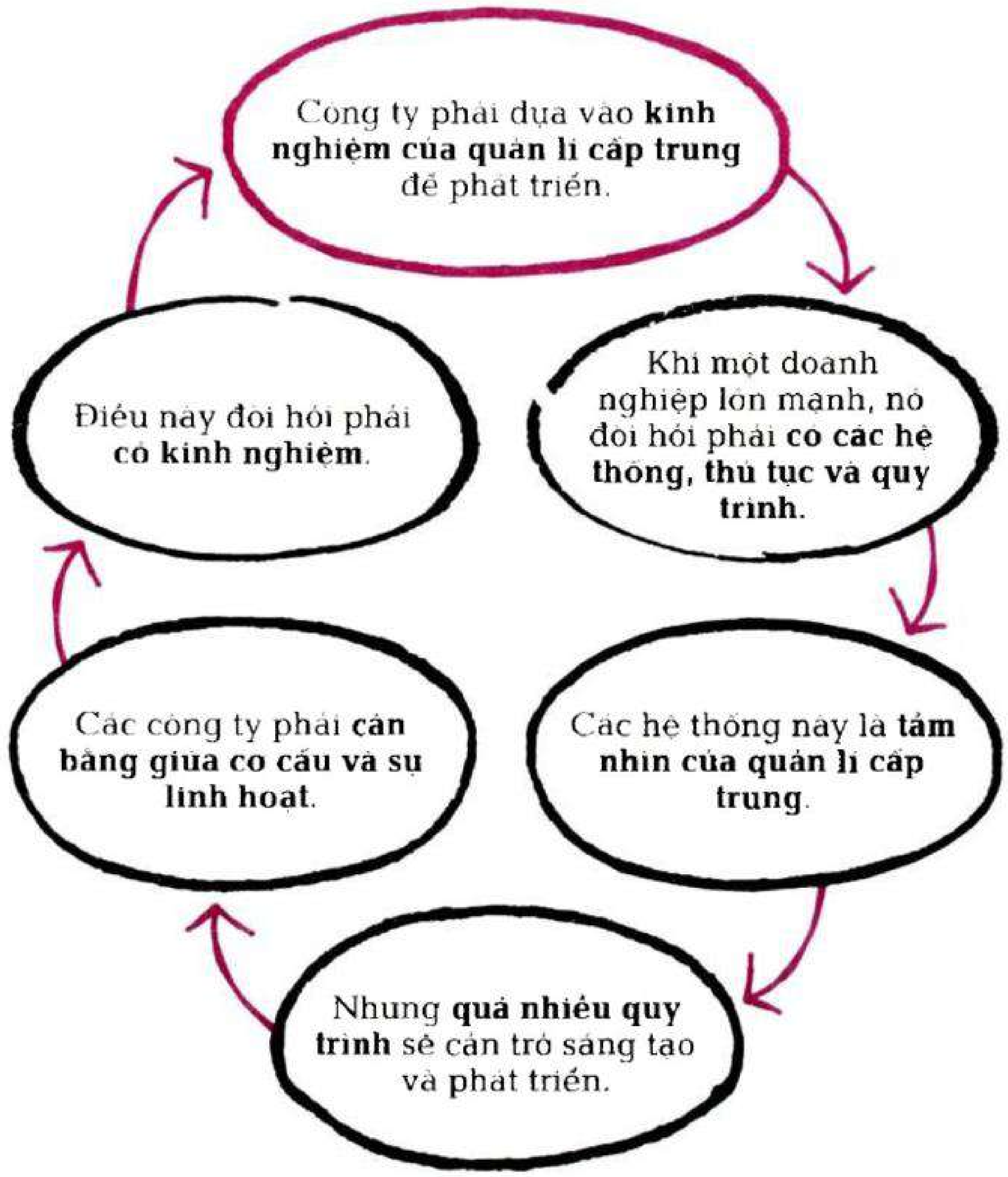
> Chính cấu trúc của tổ chức, chứ không chỉ là vấn đề nhân sự, là chìa khóa để cải thiện chất lượng đầu ra.
>
> **W. Edwards Deming**
> **Giáo sư kinh doanh người Mỹ (1900–93)**

quen, và trên những thị trường luôn luôn năng động, thói quen rất dễ dẫn đến sự đình trệ. Như nhà đầu tư người Mỹ Warren Buffett đã cảnh báo, nguy hiểm của việc quản lí là "thói quen thường khó cảm nhận cho đến khi đã trở nên thâm căn cố đế".

Quản lí cấp trung

Tầm quan trọng của quản lí cấp trung được mô tả bởi nhà sử học kinh doanh Alfred Chandler trong cuốn sách *Bàn tay hữu hình* (1977), sử dụng ẩn dụ "bàn tay vô hình" của nhà kinh tế Adam Smith để giải thích các áp lực tự điều chỉnh của thị trường. Ông lưu ý rằng vào thời điểm trước năm 1850, công ty gia đình thống trị ngành kinh doanh tại Mỹ. Những công ty này có mạng lưới thông tin liên lạc kém và khả năng tiếp cận hạn chế với nhân viên có trình độ, do đó hiếm khi phát triển ra ngoài phạm vi các nhóm gia đình hoặc bạn bè, vốn là những người được đào tạo và đáng tin để quản lí doanh nghiệp.

Tuy nhiên, với sự phát triển của mạng lưới đường sắt quốc gia vào những năm 1850, môi trường kinh doanh bắt đầu thay đổi. Các cải tiến trong lĩnh vực giao thông vận



tải và truyền thông cho phép doanh nghiệp vươn ra khỏi phạm vi địa phương. Nhưng để thành công trong môi trường mới này, doanh nghiệp cần các quy trình và cấu trúc nghiêm ngặt hơn. Phạm vi địa lí và quy mô kinh doanh ngày càng lớn yêu cầu phải nâng cao mức độ hợp tác và thông tin liên lạc. Doanh nghiệp trở nên khó có thể được quản lí bởi một người và đòi hỏi sự giám sát của một nhóm người. Điều này đánh dấu sự ra đời và phát triển của quản lí chuyên nghiệp. Khi tiêu chuẩn hóa và sản xuất hàng loạt xuất hiện vào đầu thế kỉ 20, vai trò của quản lí cũng trở nên quan trọng hơn. Hoạt động kinh doanh diễn ra trên quy mô toàn cầu. Kể cả trước khi cơ giới hóa, sự phối hợp giữa các nhà quản lí đã tạo điều kiện để tiến hành sản xuất hàng loạt. Tiêu chuẩn hóa biến quản lí thành một ngành khoa học và biến các nhà quản lí trở thành một bánh răng trọng yếu trong cỗ máy vận hành tổ chức.

Yếu tố cần thiết và doanh nghiệp

Trong bài báo "Kiểm toán quy trình" đăng trên *Tạp chí Kinh doanh Harvard* năm 2008, doanh nhân người Mỹ Michael Hammer

đã tóm gọn khoa học quản trị (về bản chất là quản trị quy trình kinh doanh) vào hai yếu tố: yếu tố cần thiết và năng lực doanh nghiệp. Năng lực doanh nghiệp bắt nguồn từ quản lí cấp cao, bao gồm văn hóa, các cơ chế quản trị chặt chẽ và tầm nhìn chiến lược. Tuy nhiên, các yếu tố cần thiết là nhiệm vụ của quản lí cấp trung, bao gồm thiết kế, hạ tầng, quy trình, thủ tục, trách nhiệm và quản lí hoạt động. Các yếu tố cần thiết này sẽ giúp biến tầm nhìn thành thực tế.

Hiện thực hóa tầm nhìn

Hammer cho rằng mặc dù khát vọng phát triển doanh nghiệp có thể nảy sinh từ phòng họp của ban giám đốc, nhưng chính cơ sở hạ tầng của công ty – được thiết kế và thực hiện bởi quản lí cấp trung – mới làm cho tăng trưởng trở thành có thể. Tầm nhìn mà không có cơ sở hạ tầng thì chỉ là giấc mơ và không thể trở thành hiện thực. Lãnh đạo của các công ty đang phát triển hiểu rằng dù khát vọng của họ là gì đi nữa thì quản lí cấp trung mới là người xây những viên gạch tăng trưởng.

Ví dụ, tại nhà máy bia Nhật Bản Asahi, chính nhóm quản lí cấp trung đã tạo nên Super Dry Beer, khởi đầu cho đam mê bia khô ở Nhật Bản và giúp công ty giành thêm thị phần. Tương tự, một nhóm quản lí cấp trung của Motorola được khen ngợi vì đã phát triển thành công một hệ thống kĩ thuật sợi vô tuyến mới cho khách hàng trong chưa đến một năm (quy trình này thường mất hai đến ba năm).

Đứng giữa lãnh đạo cấp cao và nhân viên, quản lí cấp trung là kênh truyền thông qua đó giám đốc điều hành được cập nhật các vấn đề về kinh doanh và nhân sự hằng ngày. Quản lí cấp trung, như trong ví dụ về Asahi và Motorola, thường là trung tâm của cảm hứng và công sức của doanh nghiệp – họ đưa ra ý tưởng và làm việc để thực hiện ý tưởng đó trong thực tiễn. Quản lí cấp trung cũng là động lực thúc đẩy hiệu quả của hoạt động chức năng: những cải thiện về chi phí, chất lượng, tốc độ và độ tin cậy có được là nhờ quản lí cấp trung và các quy trình mà họ đưa ra.

Phát triển doanh nghiệp

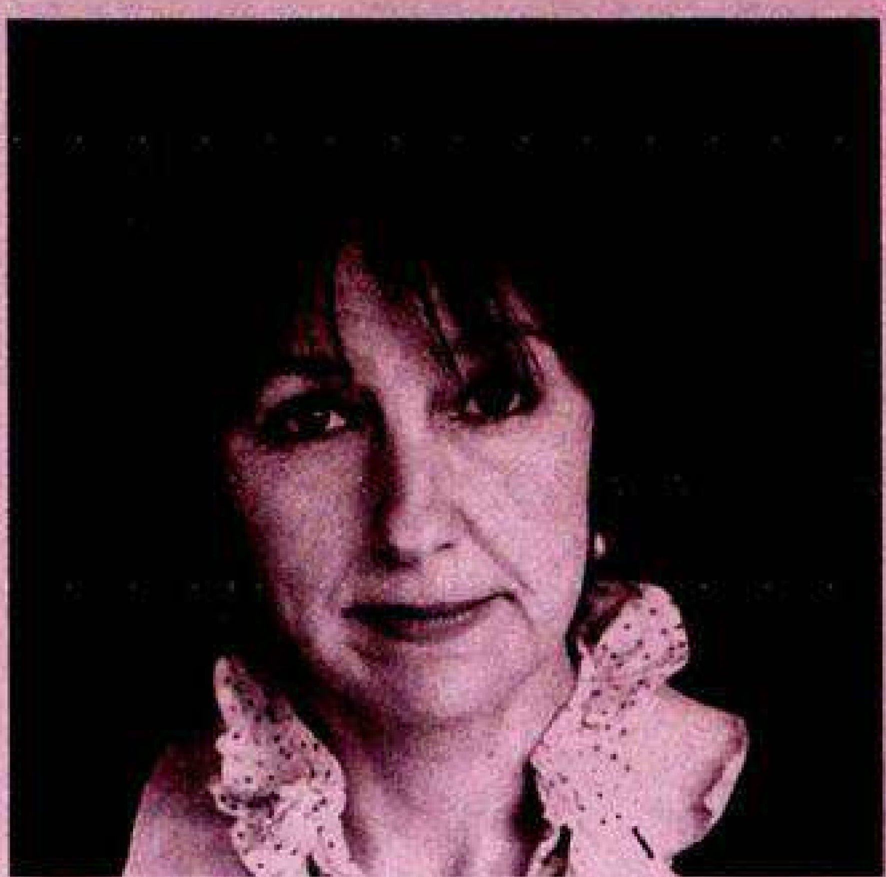
Khi doanh nghiệp phát triển, các quy trình quản lí cũng phải thay đổi để phù hợp. Trong khi các giai đoạn tăng trưởng ban đầu phụ thuộc vào sáng kiến cá nhân và tinh thần doanh nhân, thì việc biến các thực tiễn kinh doanh sự vụ thành tăng trưởng bền vững cần dựa trên những bài học từ kinh nghiệm kinh doanh. Khoa học quản trị thực chất là biến kinh nghiệm thành một quy trình đáng tin cậy và có thể lặp lại – vấn đề của hôm nay trở thành quy trình của ngày mai và năng lực của năm tới.

> Giống như công nghệ, quản lí cấp trung giúp phát triển tổ chức như chúng ta thấy.
> **Alfred Chandler**
> **Nhà sử học kinh doanh người Mỹ (1918–2007)**

Quy trình là "sản phẩm" của quản trị. Doanh nghiệp cần có các quy trình kinh doanh để duy trì trật tự; giống như hệ thống đường sắt của một quốc gia và các quy tắc đi kèm, quy trình là cơ sở hạ tầng dùng làm căn cứ để tổ chức công ty. Thực tiễn kinh doanh phải thay đổi khi doanh nghiệp phát triển từ một cửa hàng riêng lẻ thành một chuỗi cửa hàng, từ một nhân viên lên nhiều nhân viên, và từ một quốc gia thành đa quốc gia.

Việc phát triển cơ sở hạ tầng và sức mạnh của lớp quản trị cấp trung mới là những yếu tố chính

Cath Kidston



Nhà thiết kế thời trang, tác giả và doanh nhân người Anh Catherine Kidston sinh năm 1958. Lớn lên cùng ba anh chị em ở gần Andover, Hampshire, bà theo học tại một số trường nội trú của Anh trước khi chuyển đến London lúc 18 tuổi.

Sau thời gian làm nhân viên bán hàng, bà kinh doanh rèm cửa vintage với một người bạn trên King's Road ở London trong năm năm. Năm 1992, bà bán doanh nghiệp này và một năm sau đó mở cửa hàng bán đồ gia dụng, giấy dán tường và vải theo phong cách vintage. Với £15.000 trong túi, bà phải mua hàng dự trữ một cách cẩn trọng, kết hợp vải và giấy dán tường của riêng bà với các mặt hàng mua từ những đợt bán đồ cũ và vải từ Đông Âu. Vải bông kẻ đặt hàng từ châu Âu đã được làm sẵn thành vỏ chăn lông và vỏ gối thay vì để nguyên súc vải. Bà nhận ra là mình sẽ phải ứng biến, vì vậy bà quyết định "cắt chỗ đó đỡ và làm thành những thứ khác". Bà biến phần lớn các mặt hàng đó thành những sản phẩm như giỏ đựng đồ vệ sinh cá nhân. Đó là cách thương hiệu Cath Kidston ra đời.

trong quá trình tăng trưởng của nhà bán lẻ tại Anh Cath Kidston từ một cửa hàng vào năm 1993 lên hơn 120 chi nhánh và cửa hàng nhượng quyền trên toàn cầu vào năm 2013, với các cửa hàng ở khắp châu Âu và châu Á, và dự định mở rộng sang khu vực Bắc Mỹ. Nổi tiếng với vải vóc, giấy dán tường phong cách vintage và đồ nội thất cũ được sơn màu sáng, Kidston có tốc độ phát triển ban đầu khá chậm như thường thấy ở nhiều công ty khởi nghiệp chỉ có một người sáng lập. Trong thời gian đầu, công ty mất đến sáu tuần để lập báo cáo kế toán hàng tháng và xung đột giữa các hệ thống công nghệ thông tin đã gây ra vấn đề về việc dự báo dòng tiền và quản lí chuỗi cung ứng. Công ty mất chín năm để mở chi nhánh thứ hai và mất hai năm nữa mới mở chi nhánh thứ ba.

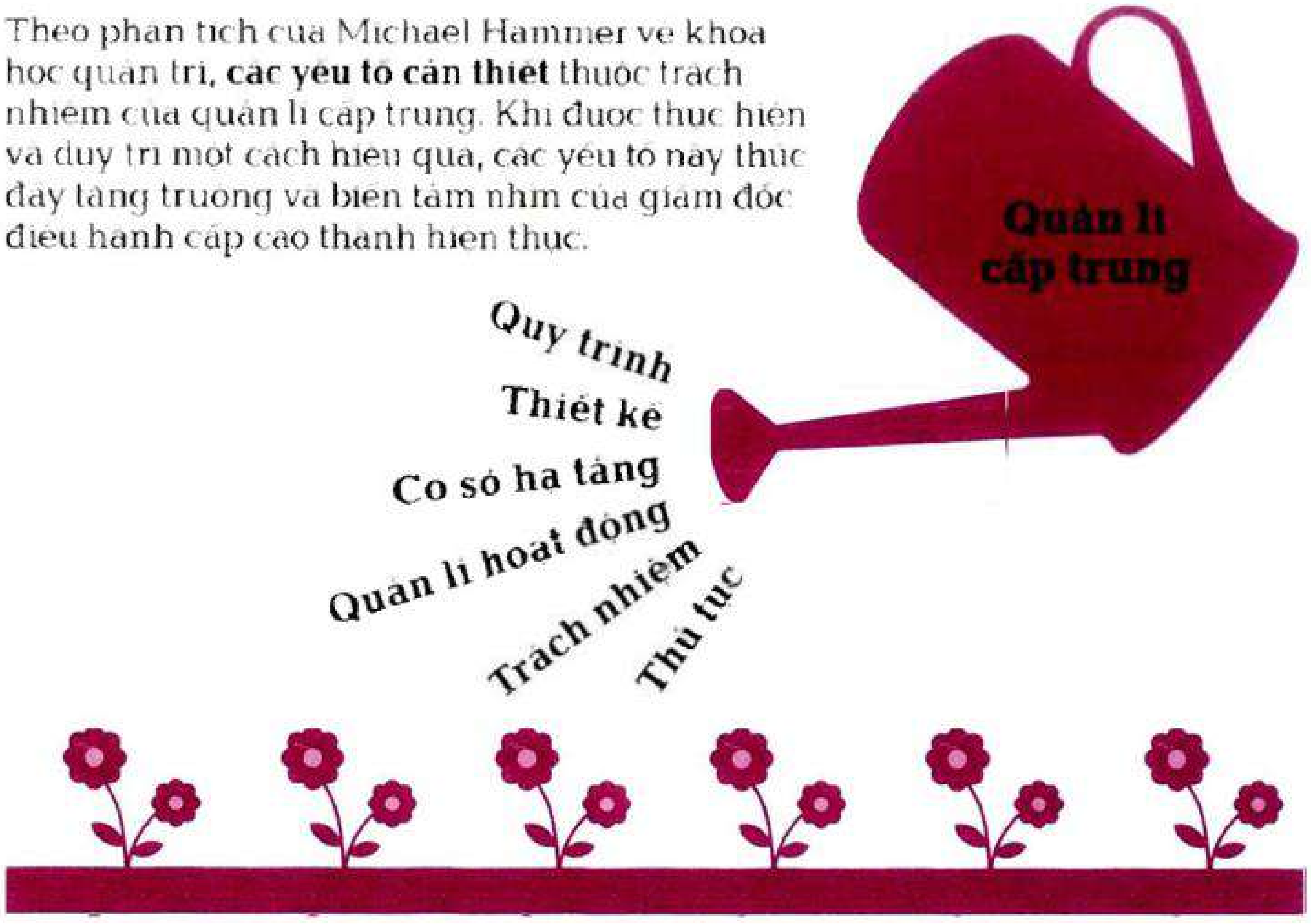
Sau một đợt mua lại vào năm 2010, một phần của Cath Kidston được sở hữu bởi một tập đoàn vốn tư nhân của Mỹ, và bản thân bà Kidston giữ lại khoảng 20% cổ phần. Khi quá trình mở rộng diễn ra, công ty bắt đầu chuyển đổi từ cách làm theo từng vụ việc sang một cách tiếp cận có kế hoạch hơn. Các nhà quản lí và cố vấn chuyên môn được thuê để giúp xây dựng năng lực cho tăng trưởng. Nhiều phòng ban mới được bổ sung, bao gồm thiết kế, mua hàng và bán hàng, và nhiều hệ thống được áp dụng. Điều quan trọng nhất là quản lí cấp trung có được kinh nghiệm về những việc cần làm để mở và điều hành một cửa hàng mới. Bài học từ những sai lầm trước đó được đưa vào các quy trình và chính sách; nhờ xây dựng trên nền tảng kinh nghiệm, mỗi lần một cửa hàng mới được mở ra đều dễ dàng hơn trước đó.

Sự thừa thãi và thói quen

Các quy trình và hệ thống cấp bậc (nếu trở nên thừa thãi) có nguy cơ kìm kẹp tổ chức quá chặt. Quy trình và thủ tục hành chính có thể làm con người trở nên mệt mỏi, dập tắt khả năng sáng tạo và cản trở quá trình phát triển. Khi thị trường và công nghệ biến chuyển nhanh hơn trước, quy trình không được làm quản lí mù quáng trước cơ hội, và hệ thống không được hạn chế sự nhanh nhẹn về chiến lược. Ví dụ, Motorola tiếp tục đầu tư vào công nghệ vệ tinh trong suốt thập niên 1990 kể cả sau khi đối thủ cạnh tranh đã chuyển sang các trạm thu phát sóng mặt đất ít tốn kém hơn và hiệu quả hơn.

Thói quen cũng có thể bóp méo logic. Ví dụ, những luận điểm về hành vi đạo đức của Dennis Kozlowski, CEO của Tyco International, thường xuyên đến mức ông dường như có thể hành động khác xa những lời hoa mĩ – năm 2005, ông bị buộc tội gian lận trong hoạt động của công ty. Thói quen cũng có thể dẫn đến sự ngạo mạn. Được khuyến khích từ thành tựu của công ty trong lĩnh vực thiết bị điện tử, năm 1994, CEO của Samsung Lee Kun-Hee tin rằng cách tiếp cận này cũng sẽ dẫn đến thành công trên thị trường ô tô, nhưng dự án kinh doanh này gặp khó khăn và được cứu bởi Renault vào năm 2000. Kể từ đó, kinh nghiệm (và thói quen) của các nhà quản lí ở Renault đã giúp Renault Samsung Motors có được chỗ đứng trong thị trường ô tô Hàn Quốc.

Lãnh đạo công ty sẽ gặp nhiều rủi ro khi bác bỏ giá trị của quản lí cấp trung và giá trị của quy trình. Nếu không có quản lí cấp trung với năng lực đưa tầm nhìn của lãnh đạo vào thực tế, nhiều doanh nghiệp sẽ mắc kẹt như những gì diễn ra trong thời kì chưa có đường sắt, chỉ có thể có quy mô nhỏ trong phạm vi địa phương và gia đình trị. Chính khoa học quản trị đã tạo điều kiện cho doanh nghiệp thay đổi và phát triển. ▪



Theo phân tích của Michael Hammer về khoa học quản trị, **các yếu tố cần thiết** thuộc trách nhiệm của quản lí cấp trung. Khi được thực hiện và duy trì một cách hiệu quả, các yếu tố này thúc đẩy tăng trưởng và biến tầm nhìn của giám đốc điều hành cấp cao thành hiện thực.

> Nếu không thể mô tả công việc hiện tại dưới dạng quy trình, bạn chắc chắn không biết mình đang làm gì.
> **W. Edwards Deming**

CÔNG TY LÀ MỘT TỔ CHỨC SỐNG CẦN PHẢI LIÊN TỤC THAY DA ĐỔI THỊT

TỰ ĐỔI MỚI VÀ THÍCH NGHI



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quy trình và sản phẩm

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1962 Giáo sư người Mỹ Everett Rogers viết cuốn sách *Khuếch tán đổi mới*, trình bày về sự đổi mới diễn ra trong các hệ thống xã hội.

1983 Cố vấn kinh doanh người Mỹ Julien Phillips công bố mô hình quản trị thay đổi đầu tiên trên tạp chí *Quản lí nhân sự*.

1985 Trong cuốn sách *Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới*, Peter Drucker mô tả cách tốt nhất để quản lí thay đổi là "luôn luôn tìm kiếm, phản ứng và khai thác sự thay đổi".

1993 Chuyên gia người Mỹ Daryl Conner sử dụng hình ảnh ẩn dụ về "giàn khoan bốc cháy" để mô tả chi phí cao của một doanh nghiệp không tự đổi mới.

Giống như con người là cơ thể sống luôn phát triển, thay đổi và thích nghi, các doanh nghiệp thành công cũng vậy. Vào năm 1970, Alvin Toffler, người theo chủ nghĩa vị lai tại Mỹ, xuất bản cuốn sách *Cú sốc tương lai*, dự báo một hiện tượng sắp xảy ra về "nhận thức về việc thay đổi quá nhiều trong thời gian quá ngắn". Theo ông, xu hướng thay đổi cũng sẽ lan ra giới kinh doanh khi các công ty bị buộc phải điều chỉnh sản phẩm và quy trình của mình để duy trì lợi thế trên thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Ý tưởng của Toffler về ảnh hưởng của thay đổi nhanh chóng về công nghệ được xem là cường điệu tại thời điểm đó, nhưng với việc phát minh ra máy tính và Internet, thay đổi diễn ra với tốc độ nhanh hơn dự đoán của ông. Toffler thấy trước được rằng chúng ta sẽ sống ở tình trạng "nhất thời", trong đó chúng ta không dành nhiều thời gian cho các ý tưởng, tổ chức và thậm chí là các mối quan hệ. Các trang web truyền thông xã hội là bằng chứng thực tế của ý tưởng này, tạo ra nền tảng cho những phương thức giao tiếp mới, đồng thời cũng thể hiện những cách thức mới để thành lập, phát triển và xây dựng doanh nghiệp. Năm 1989, nhà khoa học máy tính người Mỹ Alan Kay cho rằng một ý tưởng sáng tạo mất mười năm để đi từ phòng thí nghiệm ra cuộc sống, nhưng đến năm 2006, Twitter đã thành công trong việc giảm thời gian này xuống chỉ còn bốn năm. Ngày nay, sản phẩm có thể được mua trực tuyến từ bất kì nơi nào trên thế giới, với phản hồi tức thì và toàn diện của khách hàng. Thách thức lớn đặt ra cho công ty là phải thích nghi và tự đổi mới.

> Đổi mới cuộc sống hằng ngày có nghĩa là bỏ đi những gì giới hạn lộ trình của chúng ta.
>
> **Bob Black**
> **Nhà hoạt động xã hội người Mỹ (1951–)**

Sản phẩm và quy trình

Bối cảnh cá nhân và kinh doanh đã thay đổi hoàn toàn kể từ thập niên 1960, đến mức bất kì ngành nghề hay công ty nào cũng không thể



Xem thêm: Giành lợi thế 32–39 ▪ Không ngừng thay đổi thông lệ kinh doanh 48–51 ▪ Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Tư duy vượt giới hạn 88–89 ▪ Thay đổi cuộc chơi 92–99 ▪ Tránh tự mãn 194–201

tránh khỏi bị ảnh hưởng. Hãy xem ví dụ về ngành âm nhạc và điện ảnh. Công nghệ mới đã làm thay đổi triệt để và nhanh chóng cách thức phim ảnh và âm nhạc được mua và tiêu thụ. Để tồn tại, những doanh nghiệp lớn trong ngành này (và tất cả các nhà cung cấp và nhà sản xuất liên quan) phải tự đổi mới và thích nghi liên tục.

Tự đổi mới diễn ra dưới hình thức sản phẩm mới và quy trình mới. Cải tiến sản phẩm bao gồm cập nhật và thiết kế lại – về bản chất là sáng tạo và phát minh. Ngành công nghiệp điện ảnh đã trải qua nhiều biến chuyển kể từ thời chỉ là những hình ảnh đen-trắng chuyển động. Quá trình tự đổi mới được thực hiện nhờ công nghệ (từ việc thêm âm thanh cho đến việc tạo ra những hình ảnh đồ họa máy tính "bất khả thi"); các công cụ tiếp thị như vé tháng; các sự kiện như chiếu phim ngoài trời; sự phát triển của các cụm rạp giúp tăng lượng khán giả và giảm thời gian xoay vòng. Sản phẩm mới nhất có mục tiêu ngăn người xem tải phim trái phép và quay trở lại rạp phim là Hình ảnh ba chiều lập thể – tự đổi mới từ một ý tưởng cũ.

Vào thời điểm chuyển giao của thế kỉ 21, ngành công nghiệp âm nhạc cũng gặp khó khăn do sụt giảm doanh số bán CD và bắt đầu tái tập trung vào nhạc sống và hàng hóa. Tuy nhiên, cả hai ngành công nghiệp âm nhạc và điện ảnh đều tìm được luồng sinh khí mới nhờ công nghệ số hóa, chẳng hạn như iPod và iTunes của Apple. Sự kết hợp mang tính cách mạng giữa sản phẩm và quy trình – phần cứng và phần mềm của Apple – làm cho việc tải phim và nhạc hợp pháp trở nên hấp dẫn hơn so với các phiên bản trái phép. Năm 2013, cửa hàng iTunes của Apple đã cung cấp 60.000 bộ phim trên 119 quốc gia và 35 triệu bài hát.

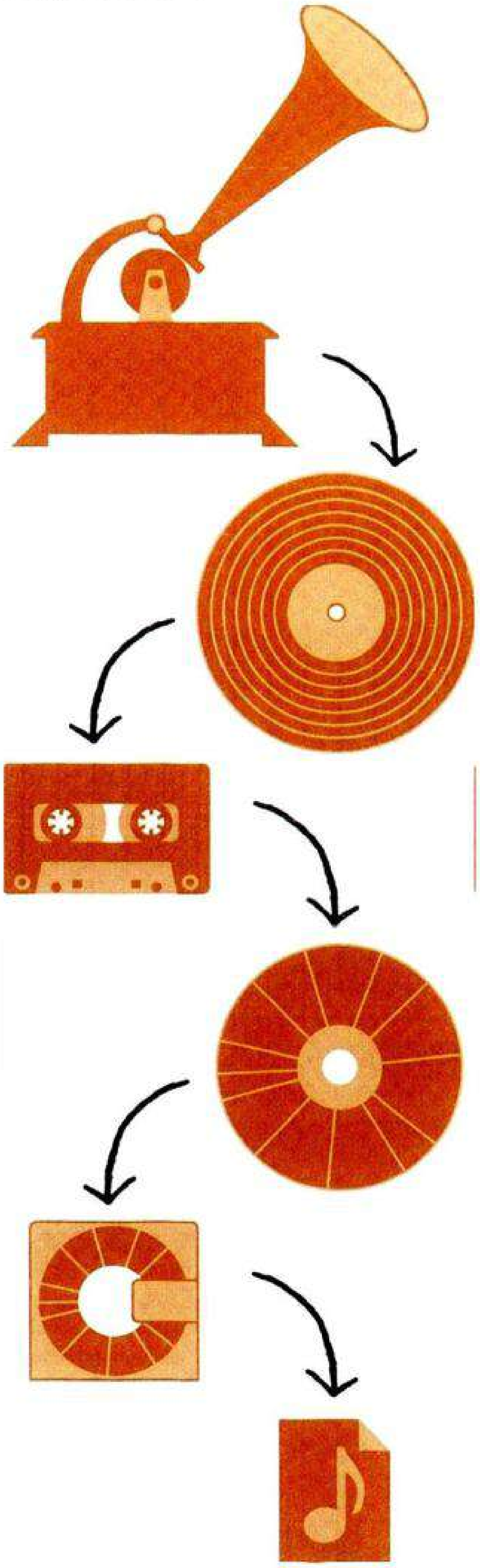
Phương pháp sáng tạo

Cải tiến quy trình liên quan đến việc tìm ra cách làm mới; bao gồm đưa ra hoặc loại bỏ quy trình. Cạnh tranh từ bán hàng trực tuyến và chiếu phim trực tuyến trái phép tiếp tục ảnh hưởng đến các công ty phân phối phim như Netflix. Phản ứng của dịch vụ phát video trực tuyến nổi tiếng này là cho tải đồng thời tất cả các tập của một sê-ri phim truyền hình (*Sóng gió chính trường*); lí do là rủi ro vi phạm bản quyền sẽ thấp hơn nếu người tiêu dùng có thể mua tất cả các tập phim cùng lúc một cách hợp pháp.

Đối với Netflix, chiến lược táo bạo này không chỉ là một quy trình hoàn toàn mới mà còn là cách thích ứng của toàn bộ mô hình kinh doanh của công ty. Cũng trong giai đoạn chưa chín muồi của quá trình tăng trưởng, vào năm 2012, Netflix chủ yếu vẫn là một dịch vụ chiếu phim trực tuyến, ngoại trừ *Sóng gió chính trường* là bộ phim đưa hãng gia nhập lĩnh vực sản xuất phim. Bằng cách sản xuất và phân phối, Netflix có thể thu được lợi nhuận cao hơn và kiểm soát nội dung tốt hơn. Netflix không biết rằng bộ phim thử nghiệm *Sóng gió chính trường* lại thành công. Tuy nhiên, họ biết rằng để duy trì đà phát triển

> Các công ty xuất sắc sẽ không tin vào sự ưu tú – họ chỉ tin vào sự cải tiến và thay đổi không ngừng.
>
> **Tom Peters**
> **Chuyên gia về kinh doanh người Mỹ (1942–)**

Cải tiến sản phẩm trong ngành công nghiệp âm nhạc thể hiện ở việc thường xuyên sử dụng các công nghệ mới – từ máy hát cho đến đĩa băng nhựa vinyl, băng cassette, CD, đĩa mini và nhạc số MP3 – khi các công ty tìm cách để mở rộng thị trường âm nhạc.



ban đầu, họ cần phải thích nghi và tự đổi mới – trong trường hợp này là tự đổi mới để trở thành một nhà sản xuất phim truyền hình cũng như nhà phân phối phim.

Thay đổi bên trong

Tự đổi mới và thích nghi cũng có thể được tập trung vào các yếu tố bên trong doanh nghiệp như hệ thống, công việc định kì hoặc hoạt động điều hành. Dù là dựa trên dữ liệu từ khung chương trình cải tiến quy trình chính thức (chẳng hạn như quản lí chất lượng toàn diện) hay đơn giản chỉ là dựa trên kinh nghiệm và trực giác của nhà quản lí, thì việc cải thiện quy trình nội bộ cũng giúp công ty tối đa hóa doanh thu và giảm chi phí.

Lấy ví dụ, nhân viên của McDonald's chỉ mất 21 giây để làm món McSnack Wrap – thời gian chuẩn bị càng ngắn thì số lượng khách hàng được phục vụ càng nhiều khi có ít nhân viên nhất. Tại R Griggs Group Ltd, nhà sản xuất giày Dr. Martens, tự đổi mới hệ thống nội bộ cho phép công ty khai thác các cơ hội kinh doanh trên toàn cầu. Năm 1994, do mức độ phổ



Giày Dr. Martens phát triển từ một mặt hàng thời trang hướng tới thị trường ngách thành một xu thế chủ đạo trên toàn thế giới chỉ trong vài năm. R Griggs, nhà sản xuất thương hiệu giày này, phải tự đổi mới quy trình để đáp ứng nhu cầu.

biến của thương hiệu này ngày càng tăng, nhu cầu về sản phẩm đã vượt xa năng lực sản xuất của công ty. Lập kế hoạch và điều phối kém đã khiến hoạt động sản xuất bị trì hoãn và doanh số sụt giảm. Giải pháp đưa ra là tự đổi mới các hệ thống nội bộ xoay quanh hệ thống công nghệ thông tin tích hợp. Bản thân sản phẩm – loại giày ống bằng da có tám dây buộc cổ điển "1460" – thay đổi rất ít, mặc dù đã có nhiều thiết kế sau đó được bổ sung vào danh mục sản phẩm. Thay đổi chủ đạo của công ty là cải tiến các quy trình nội bộ nhằm đảm bảo sự tương ứng giữa cung và cầu.

Thích ứng trong thời suy thoái

Cải tiến quy trình nội bộ thậm chí còn quan trọng hơn ở các thị trường có nhu cầu ổn định hoặc giảm. Hiệu quả hoạt động chứ không phải tăng trưởng doanh thu mới là điều cốt lõi để có được lợi nhuận. Ví dụ, đối với các công ty bảo hiểm, do phạm vi cải tiến sản phẩm mới có hạn nên cạnh tranh chủ yếu là về giá – đặc biệt là trong thời kì suy thoái khi khách hàng rất nhạy cảm về giá. Giải pháp để duy trì khả năng sinh lời mà vẫn giữ được mức giá cạnh tranh là cải tiến quy trình liên tục – tự đổi mới các hệ thống nội bộ nhằm cung cấp cùng sản phẩm đó cho khách hàng nhưng với chi phí thấp hơn và nhờ đó tăng lợi nhuận. Thời đại của những nhân viên bán bảo hiểm đi gõ cửa từng nhà từ lâu đã được thay thế bởi phương pháp bán hàng qua điện thoại và thương mại điện tử.

Tự đổi mới công ty

Một công ty nổi tiếng đã thành công trong việc tự đổi mới là Samsung Electronics. Thành lập năm 1969, Samsung Electronics là một công ty con thuộc Tập đoàn Samsung, với mục tiêu khai thác cơ hội trong ngành công nghệ mới phát triển. Công ty bắt đầu từ tỉ vi đen trắng và chuyển sang thiết bị gia dụng trong thập niên 1970.

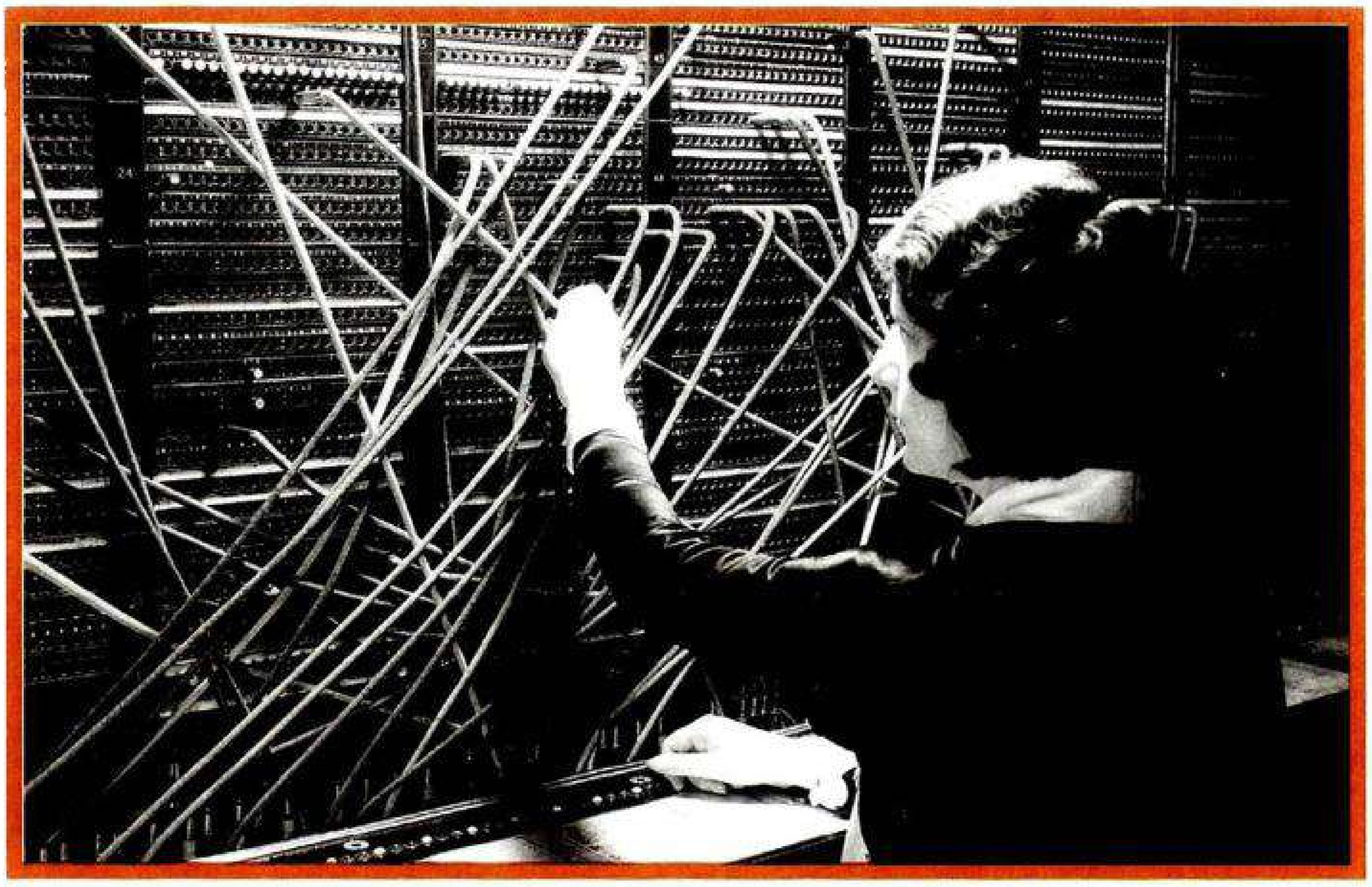
> Những người tạo ra thay đổi sẽ có cơ hội tốt hơn để quản lí sự thay đổi không thể tránh khỏi.
>
> **William ("Bill") Pollard**
>
> **Nhà kinh doanh người Mỹ (1938–)**

Trong thập niên 1980, hoạt động sản xuất phát triển sang lĩnh vực máy tính và thiết bị bán dẫn.

Năm 1986, Samsung tung ra chiếc điện thoại dùng trên ô tô đầu tiên: SC-100. Sản phẩm này là một thảm họa – chất lượng kém đến mức nhiều khách hàng đã khiếu nại. Tiếng xấu về chất lượng kém đã hủy hoại hình ảnh của Samsung trong thời gian đầu hoạt động do người tiêu dùng xem sản phẩm của hãng có chất lượng thấp hơn các sản phẩm cao cấp của Nhật Bản.

Ngày 7/6/1993, chủ tịch Lee Kun-Hee triệu tập các giám đốc điều hành cấp cao của Samsung và tuyên bố công ty cần phải tự đổi mới. Chỉ lệnh nổi tiếng "Thay đổi mọi thứ trừ vợ con" của ông cho thấy mức độ nghiêm trọng của tình hình lúc bấy giờ. Ông Lee cũng công nhận việc thay đổi các động lực thị trường và nói với đồng nghiệp rằng công ty cần "sản xuất điện thoại di động có thể sánh ngang với Motorola vào năm 1994... nếu không Samsung sẽ phải rút khỏi thị trường điện thoại di động". Được củng cố bởi hoạt động cải tiến sản phẩm và quy trình, sáng kiến "quản lí mới" tập trung vào chất lượng và sáng tạo, những yếu tố làm nên danh tiếng của Samsung trong hiện tại, và thúc đẩy xây dựng nền tảng của công ty để tăng trưởng trong tương lai. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi của Samsung vẫn chưa hoàn tất –

Thay đổi quy trình có thể tạo thêm việc làm mới hoặc loại bỏ một số việc làm hiện có. Tổng đài điện thoại thủ công cũ đã sớm bị thay thế bởi các tổng đài tự động với thao tác nhanh hơn.



cuộc khủng hoảng tài chính châu Á vào cuối thập niên 1990 buộc công ty phải tự đổi mới một lần nữa. Việc cải tiến quy trình đã biến Samsung trở thành một thương hiệu tập trung hơn vào thị trường và thân thiện hơn với khách hàng. Kể từ đó, nỗ lực của công ty, đặc biệt là trong lĩnh vực điện thoại di động, được dựa trên việc giảm quy mô lực lượng lao động, tự đổi mới và thích nghi liên tục.

Tồn tại trong dài hạn

Rất ít doanh nghiệp tồn tại được mà không thích nghi hay tự đổi mới. Hiếm có sản phẩm nào được như Cornflakes và Heinz Beans của Kellogg – những sản phẩm không hề thay đổi trong nhiều thập kỉ. Kể cả khi một sản phẩm chưa có thay đổi thì nhiều quy trình trong việc sản xuất, phân phối và tiếp thị sản phẩm đó đã thay đổi đáng kể. Các nhà máy của 100 hay 50 năm trước rất khác so với hiện nay, với nhiều công việc đã được tự động hóa và thực hiện bởi máy tính và rô-bốt.

Quảng cáo cũng thay đổi để phù hợp với thay đổi về đặc điểm nhân khẩu học của người tiêu dùng, thị trường toàn cầu và ưu tiên của khách hàng. Ngay những thương hiệu đã hoạt động ổn định cũng phải trải qua quá trình tự đổi mới.

Thành công thực sự của quá trình chuyển đổi doanh nghiệp hiếm khi chỉ nhờ vào việc tìm ra và thương mại hóa các ý tưởng mới táo bạo, công nghệ và sản phẩm. Những doanh nghiệp thành công nhất đều hiểu rằng tự đổi mới là một quá trình không ngừng nghỉ.

Lấy ví dụ, truyền thông xã hội đã tạo ra sự chuyển dịch trên thị trường, đòi hỏi tất cả các loại doanh nghiệp phải thích ứng, kể cả các hãng thu âm hiện nay cũng tận dụng giá trị quảng cáo của các trang web như YouTube.

Hệ sinh thái nơi doanh nghiệp hoạt động hiếm khi ở trạng thái tĩnh. Những công ty tồn tại trong hệ sinh thái này giống như những cơ thể sống cần phải thích nghi để tồn tại; người lãnh đạo giỏi luôn biết rằng không thể thích nghi sẽ dẫn đến lụi tàn. ■

Lee Kun-Hee



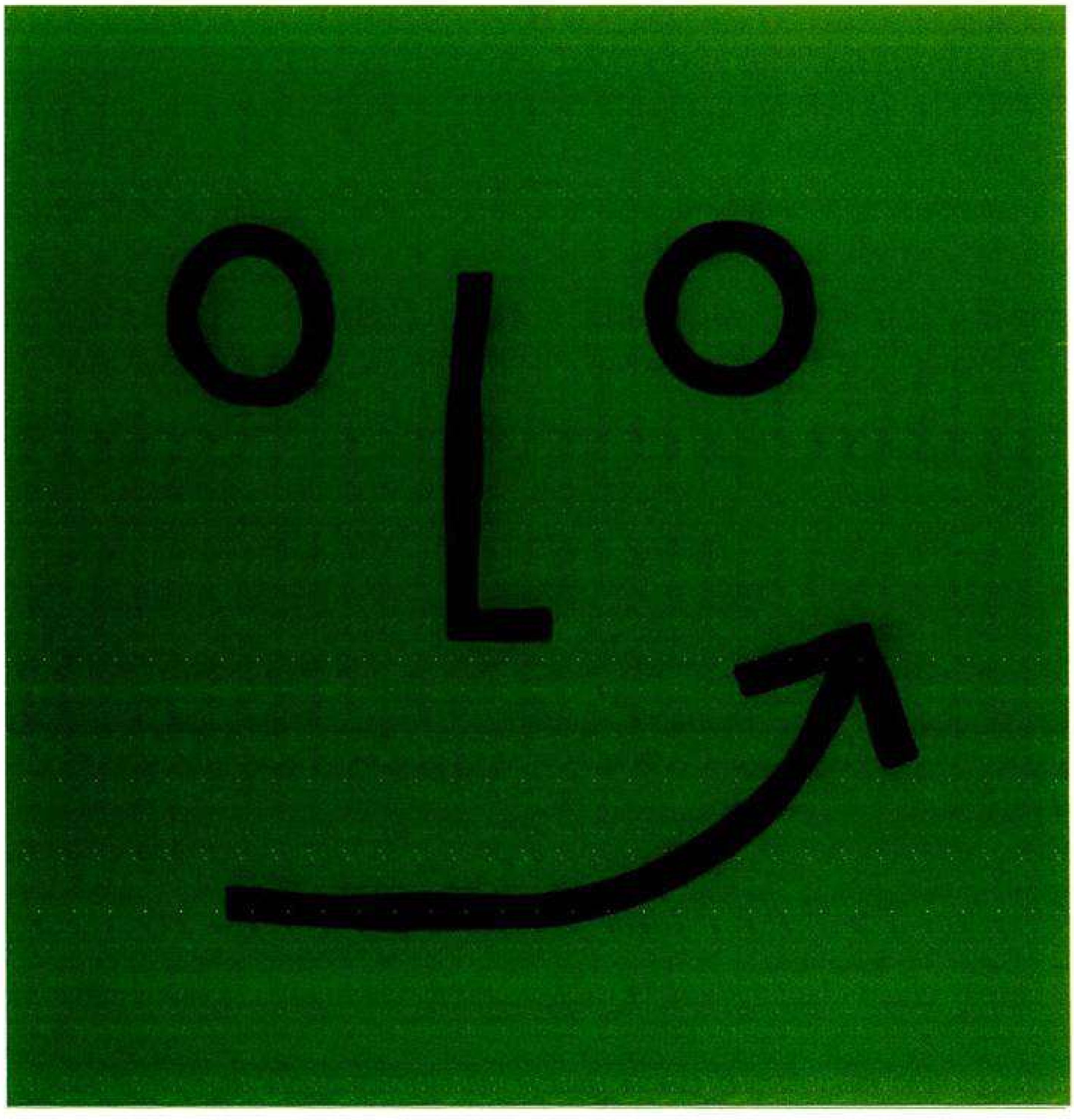
Sinh ngày 9/1/1942, Lee Kun-Hee là Chủ tịch của tập đoàn Hàn Quốc Samsung. Lấy bằng kinh tế tại Đại học Waseda, Tokyo, Nhật Bản và bằng MBA tại Đại học George Washington, Mỹ, ông gia nhập Tập đoàn Samsung vào năm 1968 và kế nghiệp chức vụ chủ tịch từ cha mình vào ngày 1/12/1987.

Samsung là ví dụ hoàn hảo về *chaebol*, một hình thức tập đoàn độc đáo của Hàn Quốc kết hợp các giá trị Nho giáo với quan hệ gia đình và ảnh hưởng của chính phủ. Dưới sự quản lí của ông Lee, công ty đã biến đổi từ một thương hiệu kém chất lượng thành một công ty lớn có sức mạnh ở tầm quốc tế và, cùng với Sony, là một trong những doanh nghiệp châu Á mạnh nhất thế giới. Samsung Electronics, công ty con nổi tiếng nhất của tập đoàn này, là công ty hàng đầu về phát triển các thiết bị bán dẫn, màn hình ti vi và điện thoại di động – điện thoại thông minh của Samsung thậm chí còn bán chạy hơn iPhone ở nhiều thị trường.

Năm 2013, tạp chí *Forbes* đã xếp ông Lee là tỉ phú thứ 69 trong danh sách những người giàu nhất thế giới và cũng là người Hàn Quốc giàu nhất.

THÀNH CÔNG LÀ VÔ NGHĨA NẾU KHÔNG TĂNG TRƯỞNG VÀ PHÁT TRIỂN LIÊN TỤC

ĐƯỜNG CONG GREINER



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Phát triển doanh nghiệp

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1972 Larry Greiner trình bày tóm tắt năm giai đoạn phát triển doanh nghiệp và các cuộc khủng hoảng có liên quan, trong bài viết "Tiến trình và cách mạng trong quá trình phát triển của tổ chức".

1988 Chuyên gia kinh doanh người Macedonia Ichak Adizes viết cuốn sách *Vòng đời của doanh nghiệp*, mô tả sự phát triển của doanh nghiệp như một chuỗi bao gồm năm đường cong "S".

1994 Giáo sư David Storey cho rằng tất cả các dạng mô hình "giai đoạn" đều có giới hạn. Ông đề xuất xem xét tăng trưởng theo các loại hình công ty bao gồm: thất bại, xe đẩy và tờ rơi.

1998 Trong lần tái bản của bài báo viết năm 1972, ông Greiner cập nhật lí thuyết của mình và bổ sung giai đoạn thứ sáu cho đường cong.

Ngoài việc mang lại lợi nhuận tài chính, các dự án khởi nghiệp có thể là một nơi làm việc thú vị. Với sự hỗn loạn, thay đổi không ngừng, liên tục cải tiến chính sách, quy trình và yêu cầu công việc dồi dào, nhưng môi trường này luôn tràn đầy năng lượng, sáng kiến và ý tưởng. Nhưng khi sự phát triển của doanh nghiệp đặt áp lực ngày càng cao lên con người và hệ thống, sự phấn khích có thể biến thành thất vọng.

Thời kì hỗn loạn thường xảy ra trong giai đoạn đầu khi công ty mới thành lập. Khi trưởng thành, doanh nghiệp sẽ trải qua nhiều ngưỡng nhận thức khác nhau. Năm 1972,

Xem thêm: Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp 20–21 ▪ Chuyển sang giai đoạn thứ hai 43 ▪ Nền tảng tăng trưởng nhanh có nào 44–45 ▪ Từ doanh nhân đến lãnh đạo 46–47 ▪ Không ngừng thay đổi thông lệ kinh doanh 48–51 ▪ Khởi nghiệp với ít vốn 62–63

Công ty mới thành lập là **những nơi làm việc thú vị**...

...nhưng tăng trưởng mang đến những **cuộc khủng hoảng** không thể tránh khỏi.

Những khủng hoảng này **có thể được dự đoán và quản lí** bằng cách sử dụng Đường cong Greiner.

Larry Greiner xác định đó là những "cuộc khủng hoảng tăng trưởng", được minh họa trên một đồ thị gọi là Đường cong Greiner. Ông lưu ý rằng tất cả các loại công ty đều phải trải qua những giai đoạn phát triển mà theo sau là các cuộc khủng hoảng không tránh khỏi khi tổ chức cần một thay đổi lớn để duy trì đà tăng trưởng.

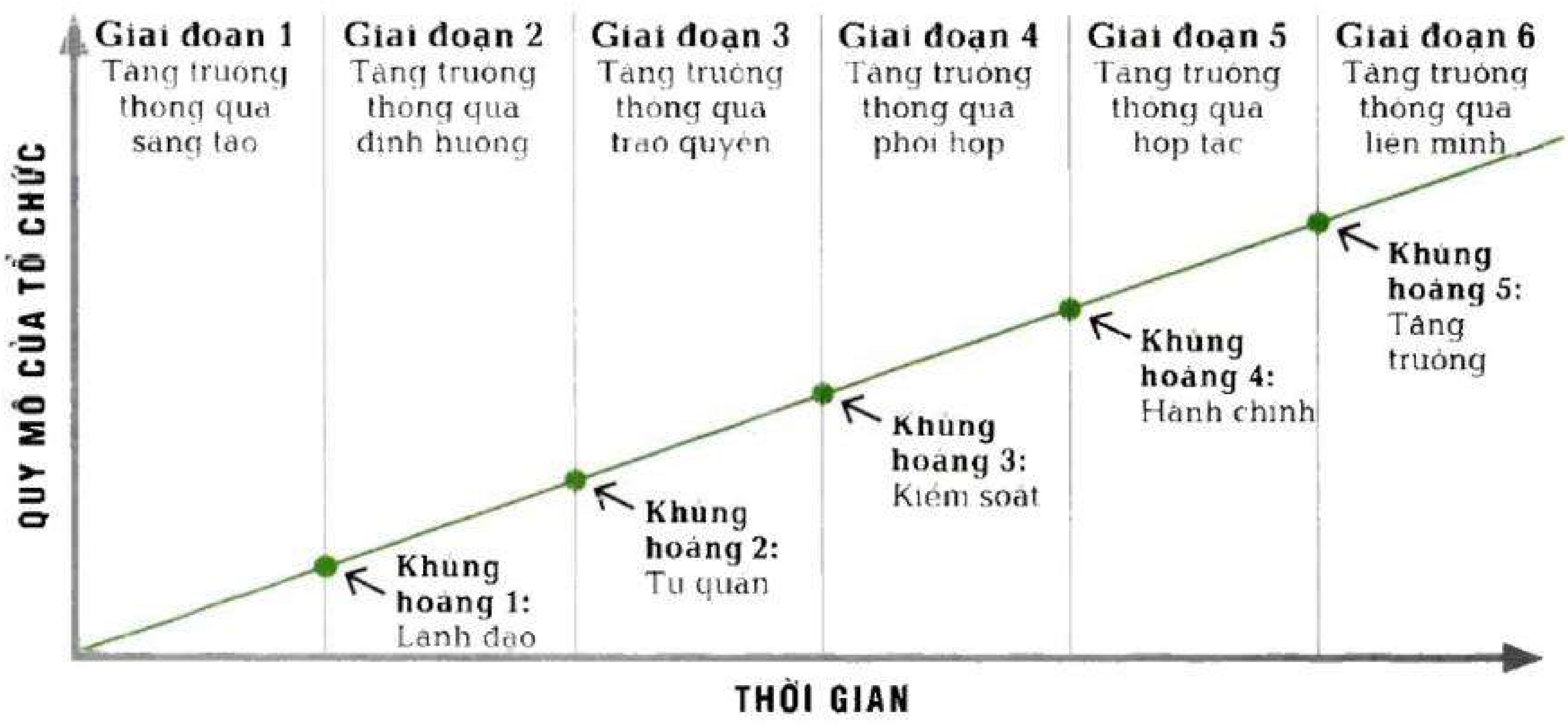
Các giai đoạn phát triển

Ban đầu, Greiner xác định năm giai đoạn phát triển, nhưng về sau ông thêm giai đoạn thứ sáu. Giai đoạn đầu tiên là "tăng trưởng thông qua sáng tạo". Trong giai đoạn này, doanh nghiệp mới thành lập có quy mô nhỏ và tăng trưởng được thúc đẩy bởi lòng nhiệt thành của người sáng lập. Các quy trình quản lí, truyền thông – và cả tương tác với khách hàng – thường là phi thể thức và bột phát. Nhưng khi số lượng nhân viên tăng lên và hoạt động sản xuất mở rộng, công ty sẽ cần nhiều vốn hơn (có thể từ các ngân hàng hoặc nhà đầu tư mạo hiểm), và phát sinh nhu cầu phải có các hệ thống và quy trình chính thức. Người sáng lập – có thể có định hướng kinh doanh hoặc làm chuyên môn – nhận thấy bản thân phải đối mặt với cuộc khủng hoảng đầu tiên dưới gánh nặng của trách nhiệm quản lí trong khi không được trang bị tốt kĩ năng để đảm nhận. Vì vậy, khủng hoảng đầu tiên là khủng khoảng về vai trò lãnh đạo: ai sẽ lãnh đạo công ty thoát khỏi tình trạng hỗn loạn và giải quyết các vấn đề quản trị mới?

Yêu cầu thay đổi lãnh đạo cho giai đoạn thứ hai có thể chỉ là vấn đề về tái cấu trúc nội bộ và thay đổi cách thức làm việc, xóa bỏ sự tùy tiện từ những ngày đầu của công ty để nhường chỗ cho thể thức và các hệ thống và quy trình chặt chẽ hơn. Nhưng trong nhiều trường hợp, những người sáng lập không có cả kĩ năng lẫn mong muốn nhận thêm trách nhiệm lãnh đạo. Năm 2002, bếp trưởng Jamie Oliver thành lập chuỗi nhà hàng Fifteen. Khi chuỗi nhà hàng phát triển, ông chuyển giao quyền quản lí cho một CEO để trở lại làm đúng sở trường: một bếp trưởng nổi tiếng và thành công về mặt thương mại.

Dưới sự lãnh đạo của các nhà quản lí chuyên nghiệp, quá trình phát triển doanh nghiệp tiếp tục diễn ra trong môi trường với các cấu trúc và ngân sách chặt chẽ hơn, và với các phòng ban chức năng

Đường cong Greiner minh họa sáu giai đoạn phát triển mà mọi công ty đều có thể trải qua trong quá trình phát triển. Mỗi giai đoạn phát triển tạo ra một cuộc khủng hoảng, giải quyết khủng hoảng sẽ dẫn đến giai đoạn phát triển tiếp theo.



riêng được thành lập. Đây là giai đoạn phát triển thứ hai, gọi là "tăng trưởng thông qua định hướng". Khi người quản lí mới nhận trách nhiệm định hướng, cán bộ giám sát hoặc quản lí cấp trung sẽ làm việc thiên về chuyên môn hơn, nhưng sau một thời gian họ bắt đầu đòi hỏi được tự do hơn khi ra quyết định, dẫn đến cuộc khủng hoảng thứ hai: "tự quản". Cuộc khủng hoảng này có thể được giải quyết bằng cách giải phóng quản lí cấp trung khỏi các thủ tục hành chính cứng nhắc và cho phép công ty đạt được "tăng trưởng thông qua trao quyền" – giai đoạn phát triển thứ ba của Greiner. Không phải chịu gánh nặng từ nhu cầu quản lí công việc hằng ngày, quản lí cấp cao có thể chuyển hướng chú ý sang chiến lược và tăng trưởng dài hạn.

Giữ quy mô nhỏ hay mở rộng?

Tại thời điểm này, công ty khởi nghiệp có thể gặp phải cuộc khủng hoảng lớn nhất: khủng hoảng về quyền kiểm soát. Người sáng lập hoặc quản lí cấp cao có thể thấy khó nhường trách nhiệm ra quyết định cho các phòng ban, ngay cả các phòng ban đáng tin. Khi đó, người sáng lập có thể quyết định duy trì quy mô nhỏ – hạn chế tăng trưởng trong phạm vi mà họ có thể kiểm soát được.

> Người ta có thể chọn quay trở lại mốc an toàn hoặc tiếp bước phát triển.
> **Abraham Maslow**
> **Chuyên gia kinh doanh người Mỹ (1908–70)**

Những quyết định như vậy rất đáng khen ngợi. Không phải công ty nào cũng có thể vươn lên tầm quốc tế và thống trị thị trường, và trên thực tế, các doanh nghiệp vừa và nhỏ đang chiếm ưu thế trong bối cảnh kinh doanh hiện tại. Một số doanh nhân thành lập các công ty nhỏ để thoát khỏi cuộc sống công sở đầy ràng buộc, áp lực và những trò chơi chính trị. Vì vậy, đối với họ, hạn chế phát triển là phù hợp.

Các doanh nhân khác – như nhà sáng lập Tập đoàn Virgin, Richard Branson – rất hứng thú với những giai đoạn phát triển ban đầu của một doanh nghiệp mới, nhưng lại thấy chán khi những yêu cầu về hành chính tăng lên. Branson muốn dẫn dắt doanh nghiệp đi qua giai đoạn đầu hoạt động và sau đó chuyển giao cho các nhà quản lí chuyên nghiệp, nhờ đó ông có thể chuyển sang các dự án mới thú vị hơn. Duy trì quy mô nhỏ không có nghĩa là doanh nghiệp sẽ không gặp khủng hoảng. Tất cả các doanh nghiệp thuộc mọi quy mô, bất kể mong muốn phát triển là gì, đều cũng sẽ gặp khó khăn và bất trắc. Tuy nhiên, duy trì quy mô nhỏ nghĩa là sẽ tránh được yêu cầu của giai đoạn tiếp theo: "tăng trưởng thông qua phối hợp".

Tăng tập trung quyền lực thường xảy ra trong giai đoạn thứ tư này. Vào thời điểm này, công ty có thể đã trở nên tương đối lớn với các hoạt động được kiểm soát thông qua một trụ sở chính. Công ty có thể bổ nhiệm giám đốc điều hành với kinh nghiệm quản lí các doanh nghiệp lớn, đa dạng và đưa ra các quy trình hoạt động tiêu chuẩn.

Tuy nhiên, việc áp dụng các chính sách tiêu chuẩn lại dẫn đến cuộc khủng hoảng kế tiếp: "khủng hoảng hành chính", khi thủ tục rườm rà làm hạn chế hoạt động, dẫn đến giảm sút tăng trưởng.

Trở lại hoạt động phi thể thức

Điều nghịch lí là một phần của giai đoạn thứ năm, "tăng trưởng thông qua hợp tác", đòi hỏi doanh nghiệp quay trở lại thời kì linh hoạt ban đầu. Các hệ thống cho phép tự do nhiều hơn, hình thức làm việc nhóm được giới thiệu và các cấu trúc ma trận (mạng lưới) được sử dụng để khôi phục bản chất phối hợp ban đầu của công ty – nói cách khác, tổ chức lại cố gắng hoạt động như một công ty tinh gọn, sáng tạo.

Khi đã đạt được điều này, cuộc khủng hoảng tiếp theo liên quan đến các giới hạn tăng trưởng trong nội bộ. Dưới áp lực từ cổ đông muốn liên tục tăng lợi nhuận, doanh nghiệp chỉ có thể tiếp tục phát triển bằng cách xây dựng quan hệ đối tác với các tổ chức có vai trò bổ trợ. Đến giai đoạn thứ sáu này, công ty đã có quy mô lớn, có thể là rất lớn. Vì vậy, "tăng trưởng thông qua liên minh" đề xuất tiếp tục mở rộng quy

Larry Greiner

Larry Greiner là giáo sư giảng dạy về quản trị và tổ chức tại Đại học Nam California, Mỹ. Ông lấy bằng cử nhân tại Đại học Kansas và bằng MBA và tiến sĩ tại Trường Kinh doanh Harvard.

Ông Greiner là tác giả của vô số ấn phẩm về tăng trưởng và phát triển tổ chức, tư vấn quản trị và thay đổi chiến lược. Bài báo viết năm 1972 của ông về "Tiến hóa và cách mạng trong quá trình phát triển của tổ chức" được xem là kinh điển của mọi thời đại. Ông giữ vai trò cố vấn cho nhiều công ty và cơ quan chính phủ tại Mỹ và nước ngoài, chẳng hạn như Coca-Cola, Merck, Andersen Consulting, Times Mirror Company và KinderCare.

Tác phẩm chính

1972 "Tiến hóa và cách mạng trong quá trình phát triển của tổ chức"
1998 *Quyền lực và sự phát triển tổ chức*
1999 *Các CEO mới và thay đổi chiến lược trong các ngành*



CEO của Spotify là Daniel Ek đã làm việc với người đồng sáng lập Martin Lorentzon để xây dựng một công ty lớn nhưng nhanh nhạy. Công ty tránh các vấn đề của quá trình phát triển theo Đường cong Greiner bằng cách làm việc theo những "squad" nhỏ được giám sát bởi các "tribe".

mô bằng cách sáp nhập, thuê ngoài, hoặc liên doanh – công ty cần nhìn xa hơn năng lực nội tại của mình và quy mô của các thị trường chính, và tìm nguồn lực phát triển bên ngoài.

Tốc độ phát triển thực sự – xét về số lượng khách hàng, doanh thu, hoặc lợi nhuận – trong mỗi giai đoạn của Đường cong Greiner sẽ khác nhau tùy vào từng công ty. Các tổ chức như Facebook đã lớn mạnh tại thời điểm bắt đầu gặp khủng hoảng trao quyền và khủng hoảng về quyền kiểm soát. Các công ty khác có thể giữ quy mô nhỏ trong nhiều năm, có lẽ không bao giờ đạt đến giai đoạn khủng hoảng về quyền lãnh đạo.

Sử dụng Đường cong Greiner

Kiến thức về Đường cong Greiner có thể giúp người sáng lập của các công ty khởi nghiệp dự đoán và quản lí các cuộc khủng hoảng tất yếu của quá trình tăng trưởng. Kể cả trong giai đoạn đầu phát triển, doanh nhân cũng cần lưu ý những bước tiếp theo để đưa công ty tiến xa hơn. Họ phải định sẵn các cơ cấu cần thiết ngay khi có thể; các hệ thống chính thức và bộ máy quản lí chuyên nghiệp càng được áp dụng sớm thì càng ít bị phản đối, và nền tảng để tiếp tục phát triển càng trở nên vững chắc. Về vấn đề này, các cuộc khủng hoảng khác nhau được xác định bởi Đường cong Greiner có thể được xem như các mốc chuyển đổi tự nhiên. Tổ chức phải tìm cách vượt qua những giai đoạn chuyển đổi và những khó khăn khi phải liên tục xác định lại phạm vi hoạt động, các giá trị và mục tiêu tổng thể. Như Benjamin Franklin nhận định, "nếu không có tăng trưởng và phát triển liên tục, những từ như cải tiến, thành tựu và thành công sẽ trở nên vô nghĩa".

Lớn nhưng nhanh nhạy

Spotify, dịch vụ phát nhạc trực tuyến trên Internet, có vẻ như đã chú ý đến bài học của Đường cong Greiner. Khi công ty bắt đầu hoạt động (2008), các nhà sáng lập Daniel Ek và Martin Lorentzon biết rằng mục tiêu của họ là tăng trưởng và họ sẽ không chỉ hài lòng với những lợi ích đi kèm với sự sôi động của một doanh nghiệp mới.

Spotify tự tổ chức thành những nhóm theo dự án, gọi là "squad" (đội). Cả công ty được chia thành các nhóm nhỏ gồm nhiều squad, mỗi squad hoạt động như một dự án khởi nghiệp. Để đạt được những lợi ích mà công ty có được trong giai đoạn đầu tiên theo Đường cong Greiner, mỗi squad hoàn toàn được tự quản, liên hệ trực tiếp với cổ đông và hoạt động với sự phụ thuộc tối thiểu vào các squad khác.

Để đối phó với các cuộc khủng hoảng trong quá trình phát triển, các squad liên quan đến nhau được nhóm thành các "tribe". Chức năng của tribe là hỗ trợ và tạo điều kiện cho hoạt động của squad, giống vai trò của các nhà đầu tư khi họ trợ các công ty khởi nghiệp. Hoạt động được duy trì trong quy mô nhỏ và linh hoạt bằng cách giới hạn mỗi tribe không có quá 100 người.

Spotify có vẻ như đã thành công trong việc duy trì sự cân bằng giữa lợi ích của tăng trưởng và các yếu tố có lợi của một công ty khởi nghiệp. Tuy nhiên, những người sáng lập thừa nhận rằng hệ thống này không hoàn hảo, và khi cần có chiến lược chung cho toàn tổ chức, Spotify cũng không tránh khỏi các cuộc khủng hoảng của quá trình phát triển như được dự đoán bởi Đường cong Greiner. ■

> Toàn bộ quá trình phát triển phụ thuộc vào hoạt động. Không có sự phát triển nào về mặt vật chất hay trí tuệ mà không cần nỗ lực, và nỗ lực tức là phải làm việc.
>
> **Calvin Coolidge**
> **Cựu Tổng thống Mỹ (1872–1933)**



NẾU BẠN TIN VÀO ĐIỀU GÌ ĐÓ, HÃY LÀM VIỆC CẢ BAN ĐÊM VÀ CUỐI TUẦN - BẠN SẼ KHÔNG CẢM THẤY MÌNH ĐANG LÀM VIỆC

KHỞI NGHIỆP VỚI ÍT VỐN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Công ty khởi nghiệp

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1923 Walt Disney bắt đầu sản xuất phim hoạt hình chuyên nghiệp trong ga-ra của người chú là Robert.

1976 Năm mươi chiếc máy tính đầu tiên của Apple ra đời trong phòng ngủ dành cho khách ở nhà cha mẹ của Steve Jobs. Vài tháng sau, Apple "mở rộng", chuyển đến ga-ra của cha mẹ ông.

1978 Bậc thầy nấu bia người Ấn Độ Kiran Mazumdar-Shaw thành lập công ty công nghệ sinh học Biocon trong ga-ra ngôi nhà bà đang thuê ở Bangalore, Ấn Độ.

2004 Kevin Rose bỏ việc tại đài truyền hình để thành lập Digg, một trang web tổng hợp tin tức thu hút 38 triệu người dùng một tháng trong thời kì cao điểm. "Văn phòng" chính là phòng ngủ của ông.



Khởi nghiệp đòi hỏi nguồn năng lượng gần như vô tận, cam kết vững chắc và khả năng ứng phó với rủi ro. Nhưng dần dà, tiềm năng thương mại của Internet tạo điều kiện cho sự ra đời của ngày càng nhiều công ty khởi nghiệp ít vốn. Những dự án này không có nguồn lực tài chính dồi dào nhưng có kĩ năng cá nhân tốt và có sự đầu tư thời gian để làm cho một ý tưởng đơm hoa kết trái.

Đam mê cá nhân là thành phần thiết yếu để khởi nghiệp thành công. Như Kevin Rose, người sáng lập các công ty khởi nghiệp trên Internet gồm Digg, Revision3 và Milk, từng nói: "Nếu bạn tin vào điều gì đó, hãy làm việc vào ban đêm và cuối tuần – bạn sẽ không cảm thấy mình đang làm việc." Kể cả những tập đoàn lớn có quy mô toàn cầu như Nestlé và Siemens cũng phát triển từ ước mơ và khát vọng của một nhóm người nhỏ. Những doanh nhân này đều phải đương đầu với rủi ro của một doanh nghiệp mới vì họ có niềm tin sâu sắc vào một điều gì đó và có động lực để thực hiện giấc mơ dù phải trải qua nhiều giờ làm việc dài, áp lực và thường là cả một chuỗi thất bại lớn và nhỏ. Người ta thường quên những điều đó khi làm công việc mà họ đam mê.

Thông thường, thời gian và vốn là những rào cản chính đối với

Xem thêm: Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp 20–21 ▪ May mắn (và làm thế nào để gặp may) 42 ▪ Đường cong Greiner 58–61 ▪ Thay đổi cuộc chơi 92–99 ▪ Nhỏ là đẹp 172–77



Hewlett-Packard (HP) bắt đầu hoạt động trong ga-ra của Dave Packard. Ga-ra này đã được công ty sửa chữa lại, và vào năm 1987 được gọi là "nơi ra đời của Thung lũng Silicon", một địa điểm lịch sử của California.

doanh nghiệp. Doanh nhân xuất thân không giàu có thường cần một công việc toàn thời gian để trang trải chi phí sinh hoạt của bản thân và gia đình. Trong thế kỉ 20, nếu không tiết kiệm đủ, rất ít người dám mạo hiểm vào một dự án kinh doanh mới, nhưng hiện nay, khởi nghiệp đã trở nên dễ dàng hơn.

Chủ nghĩa doanh nhân siêu nhỏ

Vào giữa thập niên 2000, khái niệm doanh nhân siêu nhỏ xuất hiện, chỉ một cá nhân điều hành một doanh nghiệp rất nhỏ, thường là làm thêm khi vẫn có một công việc toàn thời gian. Khái niệm này được sử dụng phổ biến cùng với sự phát triển của thương mại điện tử cho phép tạo ra một trang web thương mại và quản lí vào buổi tối và cuối tuần. Các nền tảng bán hàng như của eBay và Taobao (Trung Quốc) khiến cho việc này trở nên đơn giản hơn bởi vì họ không cần đến trang web hay các hệ thống thanh toán. Những doanh nhân siêu nhỏ này bán mọi thứ từ hàng thời trang cho đến đồ cổ và đồ điện tử đã qua sử dụng, và không có rủi ro đáng kể ngoài việc mất thời gian. Kĩ năng của doanh nhân siêu nhỏ thể hiện ở khả năng tìm ra cơ hội phù hợp. Theo cách này, doanh nghiệp có thể có quy mô nhỏ hay lớn tùy vào thời gian và mong muốn của người sáng lập.

Đối với những người có khát vọng lớn hơn, con đường khởi nghiệp tinh gọn thường hay được áp dụng. Các công ty lớn như Hewlett-Packard và hãng công nghệ sinh học Biocon của Ấn Độ đều khởi đầu từ ga-ra của người sáng lập. Đam mê là điều cốt yếu – với số vốn rất hạn chế, các thiết bị cần thiết được đi xin hoặc mượn; bạn bè và gia đình làm nhân viên (không lương); và phải hi sinh giấc ngủ. Các nguồn lực chính là thời gian, kĩ năng và lòng kiên trì.

Tuy nhiên, con đường này không hề bằng phẳng và đòi hỏi phải có cam kết vững vàng, thường là khi gặp thất bại. Như Jeff Bezos đã cảnh báo, "phát minh cần phải sẵn sàng đối mặt với việc bị hiểu nhầm trong thời gian dài". ▪

Hewlett-Packard

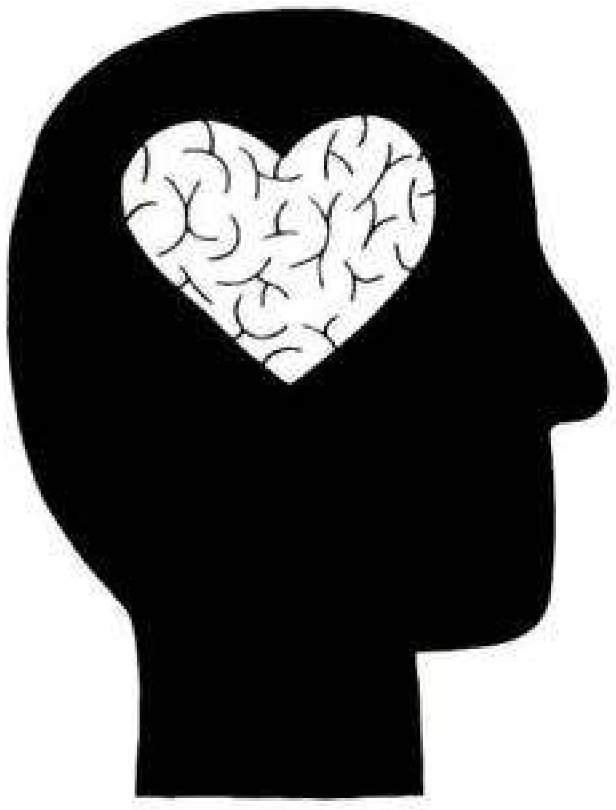
Bill Hewlett, sinh năm 1913, và Dave Packard, sinh năm 1912, là hai người bạn thân cùng tốt nghiệp ngành kĩ sư điện tại Đại học Stanford. Sau khi lập gia đình, Packard chuyển đến sống với vợ tại một căn hộ ở Palo Alto, California, còn Hewlett sống trong một nhà kho. Ga-ra thuộc căn nhà này trở thành nhà xưởng "công nghệ thấp". Từ năm 1938 đến 1939, ga-ra này đóng vai trò là nhà, nơi thử nghiệm ý tưởng, phòng thí nghiệm, văn phòng, và phân xưởng sản xuất. Bill và David đã phát triển bộ giao động âm tần 200A và 200B, những sản phẩm đầu tiên của Hewlett-Packard.

Được cho là công ty công nghệ đầu tiên của Mỹ bắt đầu hoạt động trong ga-ra, Hewlett-Packard được thành lập bởi hai người bạn với khoản đầu tư chỉ $538. Hiện nay, tổ chức này là một trong những công ty công nghệ lớn nhất thế giới với doanh số trên $27 tỉ vào năm 2012. Ga-ra này được chọn làm di tích lịch sử và có tên trong Sổ bộ Địa danh Lịch sử Quốc gia Hoa Kỳ.

> Bạn phải thực sự tin tưởng vào bản thân và phải biết rằng, trong tình huống tồi tệ nhất, nếu mọi thứ không xảy ra như ý muốn, bạn vẫn đã gây dựng được một thứ gì đó thực sự rất tuyệt.
>
> **Kevin Rose**

THẮP LỬA

LÃNH ĐẠO VÀ NHÂN SỰ







Một dự án khởi nghiệp nhỏ bé không thể phát triển thành một công ty đa quốc gia lớn mạnh nếu thiếu người lãnh đạo với đam mê kinh doanh và là nguồn cảm hứng cho nhân viên. Về cơ bản, lãnh đạo doanh nghiệp chính là khai thác sức mạnh con người.

Có một câu cách ngôn phổ biến trong kinh doanh là "vấn đề duy nhất của doanh nghiệp là vấn đề về con người". Quản trị nhân sự không phải là một việc dễ dàng; mỗi tổ chức là một tập hợp gồm nhiều cá nhân, mỗi cá nhân có những triết lí, sự nhạy cảm, động lực, thế mạnh và yếu điểm riêng. Lãnh đạo giỏi là người nắm được những khác biệt này và tạo ra một nền tảng văn hóa trong đó con người có thể phát huy tối đa tiềm năng của mình. Nói cách khác, lãnh đạo là khơi gợi năng lực ở người khác, lập kế hoạch cho tương lai, xác định định hướng chiến lược và điều chỉnh tổ chức và con người theo một tầm nhìn cụ thể.

> Lãnh đạo giỏi bao gồm việc hướng dẫn người bình thường làm công việc của người ưu tú.
>
> **J. D. Rockefeller**
> **Nhà tư bản công nghiệp người Mỹ (1839–1937)**

Lãnh đạo và quản lí

Như Steve Jobs từng nói, người lãnh đạo giỏi nhất là người "tạo ra sự khác biệt đáng kể cho cuộc đời của người khác". Họ không chịu sự ràng buộc của quán lệ; họ có tư duy đột phá, nắm bắt được những ý tưởng độc đáo giúp thay đổi tình hình để có lợi cho bản thân. Trên thị trường siêu cạnh tranh hiện nay, chúng ta thường tôn vinh những người lãnh đạo không chỉ có tư duy, trí thông minh và khả năng cạnh tranh vượt trội mà còn có khả năng khuấy đảo tất cả các lĩnh vực kinh doanh. Họ thay đổi cuộc chơi.

Dù vậy, lãnh đạo thường phải dựa vào quản lí. Trong khi lãnh đạo tập trung vào tầm nhìn thì quản trị lại tập trung vào quy trình, kế hoạch, ngân sách, cơ cấu tổ chức và nhân sự – những nhiệm vụ giúp doanh nghiệp duy trì hoạt động. Trong bài *Công việc của quản lí* (1975), Henry Mintzberg xác định ba vai trò quản lí chung: thông tin (quản lí bằng thông tin); giao tiếp (quản lí thông qua con người); và quyết định (quản lí thông qua hành động). Ông đặc biệt lưu ý rằng không có vai trò nào trong số này là duy nhất hay được ưu tiên. Lãnh đạo giỏi thường phải có sự thay đổi luân phiên, nhuần nhuyễn giữa vai trò lãnh đạo và vai trò quản trị, và phải biết vai trò nào là phù hợp nhất để áp dụng trong từng bối cảnh.

Tạo ra năng lực cho tổ chức để duy trì sự thành công nghĩa là phải tập hợp đội ngũ nhân sự và quản trị nhân tài. Đội ngũ nhân sự hiệu quả là một nguồn sức mạnh to lớn. Cá nhân thể hiện tốt hơn khi làm việc theo nhóm; họ làm việc với năng suất cao hơn và sáng tạo hơn. Các nhóm cũng có thể tự quản lí với các cá nhân hỗ trợ lẫn nhau và nỗ lực để không làm cả nhóm thất vọng. Một nhóm làm việc hiệu quả sẽ không cần phải giám sát và chỉ đạo nhiều như với cá nhân, và hoạt động được dẫn dắt theo quy tắc của nhóm chứ không phải theo kì vọng của một cá nhân.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi những tổ chức lớn đều công nhận giá trị của làm việc nhóm. Ví dụ, Google thiết kế nơi làm việc sao cho nhân viên có thể hợp tác với nhau một cách dễ dàng. "Không gian tụ tập" được trang trí nội thất hiện đại và được cung cấp thức ăn để các nhóm làm việc và giao lưu với nhau. Những nhà lãnh đạo tại Google muốn nhân viên của họ tương tác với nhau; họ nhận ra rằng bằng cách khuyến khích làm việc nhóm, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng hơn và sáng tạo hơn, từ đó







thúc đẩy quá trình đổi mới. Vì lợi ích của nhân viên và để đạt được kết quả kinh doanh tốt, Google hiểu rằng nơi làm việc tốt nhất phải mang lại cảm giác như những sân chơi – nơi con người có thể tưởng tượng và sáng tạo.

Sự thỏa mãn và thách thức

Tạo dựng văn hóa làm việc nhóm và khuyến khích sáng tạo giúp doanh nghiệp giải quyết được câu hỏi muôn thuở: "Tiền có phải là động lực hay không?" Phần lớn đều nhận thấy câu trả lời là "không". Mức lương cao hơn có thể khuyến khích cá nhân nhận một công việc mới, có thể khuyến khích mọi người làm việc nhanh hơn hoặc chăm chỉ hơn một chút, nhưng vấn đề tiền bạc sẽ sớm bị rơi vào quên lãng và mọi người bắt đầu tập trung vào những yếu tố khác – chẳng hạn như sự thỏa mãn, thách thức trong công việc và sự tôn trọng từ người quản lí. Ví dụ, hãng hàng không Virgin Atlantic được biết đến như một nơi làm việc tuyệt vời chứ không phải như là một trong những công ty trả lương cao nhất.

Vì vậy, một nền văn hóa mạnh có vai trò thiết yếu trong thành công của doanh nghiệp. Thông qua truyền thống, lịch sử và cơ cấu tổ chức, doanh nghiệp xây dựng ý thức về bản sắc – một cá tính độc đáo được xác định bởi các nghi thức, niềm tin, câu chuyện, ý nghĩa, giá trị, quy tắc và ngôn ngữ đặc trưng, quyết định cách thức "thực hiện mọi việc xung quanh".

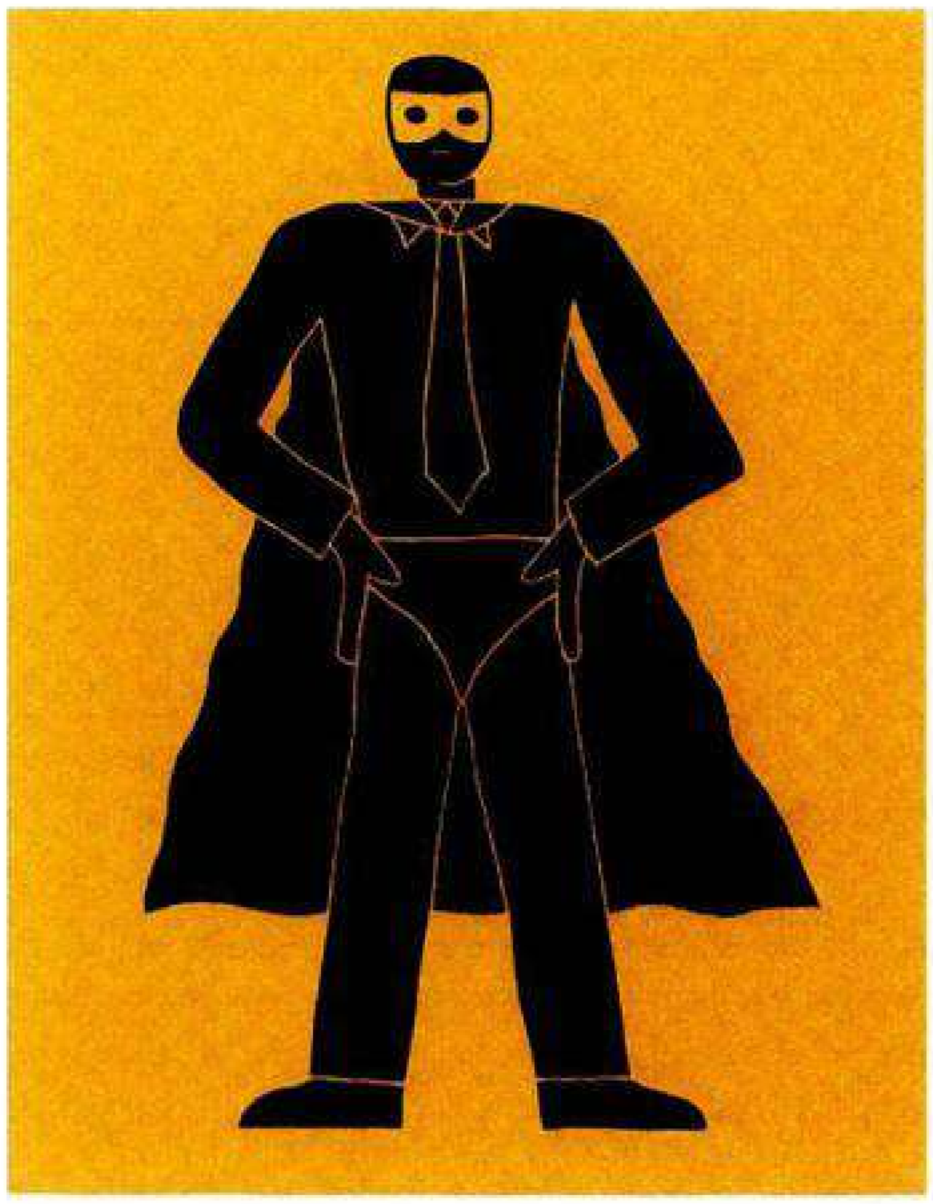
Điều quan trọng đối với lãnh đạo là quản trị con người, và cũng là quản trị bản thân. Trong lịch sử kinh doanh có một số ví dụ về những lãnh đạo do mù quáng bởi thành công mà đâm đầu vào những sáng kiến không được suy tính cẩn thận hoặc đưa ra những quyết định "đánh cược mọi thứ", cuối cùng lại thành thảm họa. "Cơn sốt giao dịch" có nghĩa là lãnh đạo bỏ qua các tín hiệu cảnh báo vì cảm thấy mình không thể nào sai được. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo thành công luôn biết rằng họ phải tránh ảo tưởng về sự an toàn. Họ cũng nhận ra sự nguy hiểm của việc muốn được yêu thích hoặc tuân thủ. Những người lãnh đạo giỏi biết rằng họ phải tránh lối tư duy tập thể và tâm lí "ba phải" vì những điều này làm cho mọi quyết định được đưa ra một cách dễ dàng, và cho phép những dự án thiển cận được thực hiện mà không thẩm định kĩ càng. Người lãnh đạo ưu tú nhất là người chấp nhận việc họ không phải là những "vị thần" quản trị, và sự thực là đôi khi bị phản đối có thể còn quan trọng hơn lúc nào cũng được ủng hộ.

> Mỗi người đều có những lúc gặp khó khăn; cách bạn đương đầu với vấn đề chính là thước đo lòng quyết tâm và sự tận tụy của bạn.
>
> **Lakshmi Mittal**
>
> **Doanh nhân người Ấn Độ (1950–)**

Trí tuệ cảm xúc

Để tạo ra một nền văn hóa khuyến khích thách thức cần phải có sự đa dạng. Ở các công ty mà nhân viên có nền tảng đa dạng và có sự cân bằng về giới tính, chủng tộc và tuổi tác, nhiều quan điểm khác nhau sẽ được nêu ra, tức là các quyết định được thử thách nhiều hơn.

Như nghiên cứu gần đây cho thấy, đặc điểm quan trọng nhất của một người lãnh đạo thành công là trí tuệ cảm xúc. Trong cuốn *Trí tuệ cảm xúc* (1995), Daniel Goleman mô tả năm lĩnh vực chính của trí tuệ cảm xúc (EQ): hiểu rõ chính mình; kiểm soát bản thân; giàu nhiệt huyết; biết cảm thông; và kĩ năng giao tiếp. Không có EQ, một người lãnh đạo có thể có chuyên môn giỏi và nhiều ý tưởng tuyệt vời, nhưng vẫn chưa đủ, vì một doanh nhân riêng lẻ có thể tồn tại chỉ nhờ bản năng, nhưng khi bắt đầu tuyển dụng nhân sự, EQ trở thành vấn đề cốt yếu. Thắp lửa nghĩa là giữ đốm lửa cháy mãi cho mọi người. ■



QUẢN LÍ LÀM ĐÚNG VIỆC, LÃNH ĐẠO LÀM VIỆC ĐÚNG

LÃNH ĐẠO GIỎI



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Các vai trò trong tổ chức

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1977 Giáo sư người Mỹ Abraham Zaleznik viết một bài báo với câu hỏi "Quản lí và lãnh đạo: giống hay khác nhau?"

1985 Trong cuốn sách *Lãnh đạo: chiến lược đảm nhận trách nhiệm*, Warren Bennis và Burt Nanus đề xuất bốn chiến lược lãnh đạo giúp các nhà lãnh đạo làm việc đúng.

1990 Chuyên gia về lãnh đạo người Mỹ John Kotter xuất bản bài báo *Công việc thực sự của lãnh đạo*.

1997 Robert House và Ram Aditya cho rằng việc quản trị bao gồm triển khai tầm nhìn và định hướng mà lãnh đạo đưa ra.

2005 Warren Bennis xuất bản cuốn sách *Đổi mới lãnh đạo: chiến lược trao quyền cho tổ chức*.

Quản lí giỏi không phải lúc nào cũng có thể lãnh đạo giỏi, còn lãnh đạo giỏi lại có thể là quản lí tồi. Điều này là bởi vì hai công việc này không giống nhau mặc dù có một số đặc điểm chung – chủ yếu là nhu cầu thúc đẩy năng lực của con người (và do đó cũng là của tổ chức). Như Warren Bennis và Burt Nanus đã lưu ý vào năm 1985, "quản lí làm đúng việc, lãnh đạo làm việc đúng". Lãnh đạo "chế ngự" mọi thứ xung quanh – môi trường cạnh tranh – thông qua tầm nhìn và chiến lược, và vai trò của quản lí là triển khai những chiến lược này một cách hiệu quả.

Quản lí hiệu quả có vai trò thiết yếu đối với thành công của tổ chức. Quản lí chịu trách nhiệm về quy trình, kế hoạch, ngân sách, cơ cấu tổ chức và nhân sự; đây là những nhiệm vụ giúp tổ chức duy trì hoạt động. Không có quản lí, dù được lãnh đạo tốt đến mấy thì

Xem thêm: Giá trị của làm việc nhóm 70–71 ▪ Những vị thần quản lí 76–77 ▪ Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Tổ chức nhóm làm việc và nhân tài 80–85 ▪ Phát triển trí tuệ cảm xúc 110–11 ▪ Vai trò quản trị theo Mintzberg 112–13

tổ chức cũng sẽ phân rã thành một mớ hỗn độn thiếu quy củ. Tuy nhiên, quản lí không phải là lãnh đạo – quản lí sẽ không đưa công ty đi những con đường mới.

Lãnh đạo quyết đoán

Vào năm 1990, John Kotter kết luận rằng lãnh đạo là việc đối phó với thay đổi và xây dựng tầm nhìn cho tổ chức, thường là trong những thời điểm hỗn loạn. Sau đó, lãnh đạo sẽ truyền đạt tầm nhìn của họ cho phần còn lại trong công ty và thúc đẩy nhân sự – đặc biệt là cấp quản lí – hành động để mang lại sự thay đổi cần thiết. Lãnh đạo là việc thiết lập chương trình làm việc và trao quyền cho con người để tạo ra những thay đổi hữu ích.

"Lãnh đạo giỏi" không phải lúc nào cũng có nghĩa là làm cho mọi người cảm thấy vui vẻ; việc được ưa thích và thành công hiếm khi song hành với nhau. Phong cách lãnh đạo thẳng thắn, khắt khe và đôi khi thô lỗ của một số nhà lãnh đạo được đánh giá cao nhất – chẳng hạn như Jack Welch của General Electric, Steve Jobs của Apple và Jill Abramson của *The New York Times* – đã được ghi lại trong rất nhiều tài liệu.

> Lãnh đạo là nâng cao tầm nhìn của một người, nâng cao hiệu quả làm việc của họ, xây dựng một cá tính vượt qua những giới hạn thông thường.
>
> **Peter Drucker**
> **Cố vấn quản trị người Mỹ (1909–2005)**

Lãnh đạo phải là người can đảm khi đối diện với tình trạng bất ổn, kiên định với tầm nhìn mà mình đặt ra cho công ty. Họ cần phải xác định rõ trách nhiệm của nhân viên khi mọi việc xảy ra không theo kế hoạch và đưa ra những quyết định khó khăn về việc tuyển dụng hay sa thải để xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp có khả năng đạt được tầm nhìn chiến lược.

Thế hệ tiếp theo

Những nhà lãnh đạo thực sự ưu tú đều biết rằng họ sẽ không tại vị mãi mãi, và một trong những công việc quan trọng của họ là tuyển dụng, rèn luyện và đào tạo người kế nhiệm. Họ làm tốt việc lãnh đạo bằng cách đảm bảo có một ai đó luôn sẵn sàng cho đợi để đảm nhiệm vai trò của họ. Chín năm trước khi nghỉ hưu, CEO của General Electric, Jack Welch, đã nói "kể từ giờ, chọn người kế nhiệm là quyết định quan trọng nhất mà tôi sẽ đưa ra. Hầu như ngày nào tôi cũng suy nghĩ rất nhiều về việc này." Ở nhiều công ty, lãnh đạo thường được coi trọng hơn quản lí, nhưng điều này là không khôn ngoan. Những tổ chức lớn coi trọng cả hai: lãnh đạo là người nắm bắt cơ hội và quản lí là người hiện thực hóa những cơ hội đó. ▪



Jill Abramson là người phụ nữ đầu tiên trở thành tổng biên tập tờ *The New York Times*. Bà thấy rằng việc không được ưa thích là điều "không thể tránh khỏi", như chủ tịch Arthur Sulzberger từng cảnh báo.

Kết hợp lãnh đạo và quản lí

Kĩ năng lãnh đạo truyền cảm hứng là đặc điểm nổi bật của vị huấn luyện viên bóng đá người Bồ Đào Nha José Mourinho. Đội bóng của ông đã giành được hai cúp C1 châu Âu và 14 cúp khác trong tám năm, từ đó nâng cao vị thế của ông ngang hàng với một số tên tuổi vĩ đại khác trong giới quản lí bóng đá.

Cũng giống như những tổ chức lớn mạnh, những đội bóng thành công là kết quả của sự kết hợp giữa quản lí tốt và lãnh đạo tốt, và Mourinho là trường hợp hiếm có xuất sắc ở cả hai lĩnh vực này. Là một nhà lãnh đạo, ông ngay lập tức để lại dấu ấn của riêng mình. Khi lần đầu tiên tiếp quản Câu lạc bộ bóng đá Chelsea ở London, Anh, ông triệu tập một cuộc họp toàn đội bóng và yêu cầu những người phản đối nói ra ý kiến của họ hoặc sẽ bị buộc phải im lặng kể từ thời điểm đó. Ông học hỏi kĩ năng quản trị từ Bobby Robson và Louis van Gaal trong thời gian làm trợ lí huấn luyện viên và phiên dịch viên cho họ tại đội bóng Tây Ban Nha FC Barcelona. Dưới sự hướng dẫn của họ, ông cũng học được cách học hỏi từ đối thủ, tạo dựng chiến lược và xây dựng những đội bóng mang sức mạnh của người chiến thắng.



MỘT NGƯỜI KHÔNG THỂ THÔNG MINH BẰNG CẢ TẬP THỂ

GIÁ TRỊ CỦA LÀM VIỆC NHÓM

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Làm việc nhóm

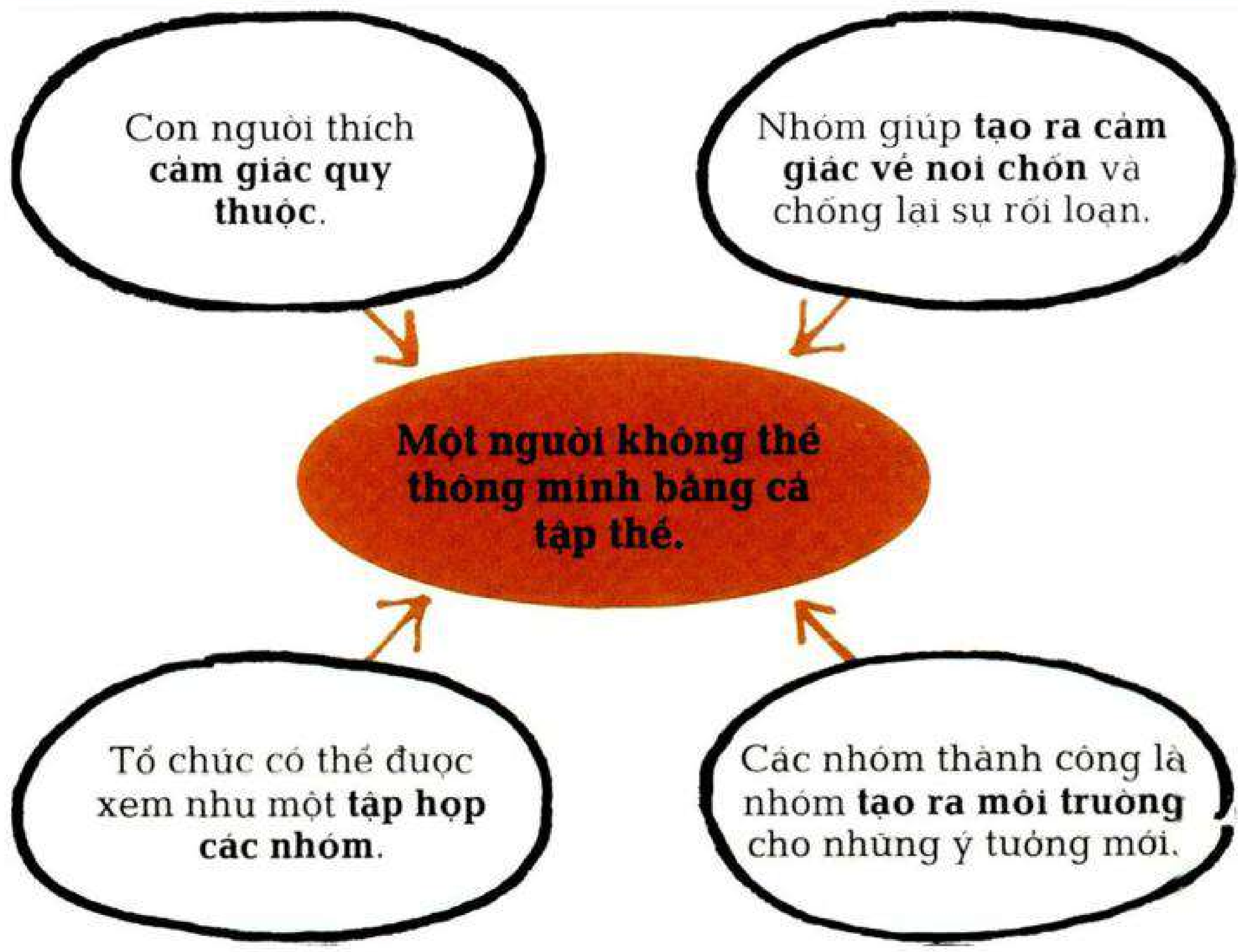
CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1924–32 Được tiến hành bởi Elton Mayo, nghiên cứu Hawthorne nêu bật tầm quan trọng của nhóm trong việc gây ảnh hưởng lên hành vi của cá nhân trong công việc.

Tn. 1930 Trào lưu quan hệ con người được khơi mào bởi công trình nghiên cứu của Mayo. Công trình này đề xuất rằng sự hài lòng của công nhân và năng suất làm việc phụ thuộc vào sự quản lí và cân nhắc cẩn thận của nhóm.

Tn. 1940 Từ các phát hiện của Abraham Maslow và công trình nghiên cứu trước đó của Mayo, các công ty bắt đầu ghi nhận vai trò của làm việc nhóm.

Thế kỉ 21 Thiết kế nơi làm việc thay đổi từ những góc làm việc riêng lẻ và văn phòng khép kín của thế kỉ 20 thành không gian mở, khuyến khích làm việc nhóm.



Chúng ta thường phàn nàn về lề thói và sự quen thuộc, nhưng nghiên cứu cho thấy con người bẩm sinh đã có nhu cầu về sự ổn định. Nếu không có quy tắc, tiêu chuẩn, giá trị và kì vọng, con người sẽ cảm thấy lo lắng, thiếu nền tảng vững chắc và bối rối. Điều này được gọi bằng thuật ngữ "sự rối loạn" (anomie), và là nguyên nhân khiến con người thường tự tổ chức thành các nhóm. Lề thói và sự quen thuộc của việc trở thành thành viên trong nhóm giúp con người tránh được tình trạng thiếu tổ chức và tìm thấy sự an toàn và mục đích làm việc.

Sự tồn tại của nhóm có hai mục đích. Tổ chức, cũng như các nhóm trong tổ chức, có thể được xem là biểu hiện cho mong muốn quy thuộc của con người. Như nhà tâm lí học Abraham Maslow đã xác định trong bài "Lí thuyết về động

Xem thêm: Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Tổ chức nhóm làm việc và nhân tài 80–85 ▪ Tận dụng tối đa năng lực của nhân tài 86–87 ▪ Văn hóa tổ chức 104–09 ▪ Tránh lối tư duy tập thể 114 ▪ Giá trị của sự đa dạng 115

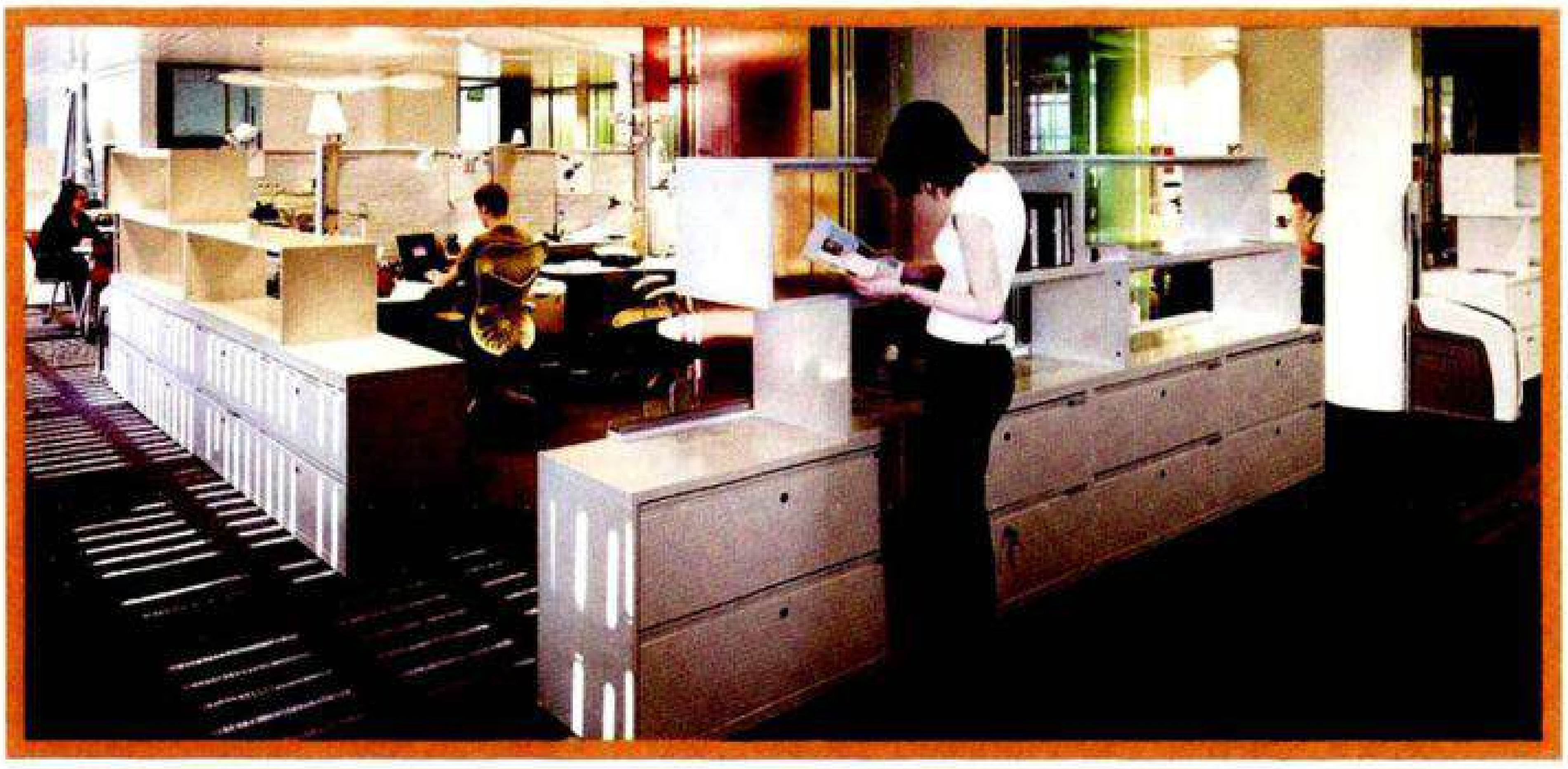
lực của con người" (1943), làm việc nhóm mang lại cho chúng ta cảm giác quy thuộc. Maslow tin rằng có thứ bậc trong nhu cầu của con người; khi đã đáp ứng được nhu cầu cơ bản nhất – nhu cầu thể lí, như đói và khát – chúng ta tiến đến bậc thứ hai: sự an toàn. Khi những nhu cầu này được thỏa mãn, chúng ta chuyển sang nhu cầu cơ bản thứ ba: cảm giác quy thuộc. Khi nhu cầu này được đáp ứng, chúng ta sẽ phát triển theo hướng tăng lòng tự tôn thông qua thành tựu của bản thân, và cuối cùng là tự khẳng định mình bằng cách kết hợp tài năng bên trong cùng với sức sáng tạo.

Khi lí thuyết của Maslow được áp dụng vào nơi làm việc, làm việc nhóm và cảm giác quy thuộc khiến nhân viên trở nên hiệu quả hơn. Với nhu cầu quy thuộc đã được giải quyết, cá nhân có thể tập trung vào những việc khác như mong muốn đạt thành tựu và thể hiện tài năng. Theo cách này, lần lượt thỏa mãn từng bậc nhu cầu có thể mang lại lợi ích cho công ty. Khi được tổ chức quy củ, nhóm là nơi con người, và do đó là ý tưởng, có thể phát triển. Các nhóm được lựa chọn và giám sát kĩ càng sẽ làm tăng cảm giác an toàn cho cá nhân, khuyến khích hợp tác và sáng tạo – như chuyên gia quản lí người Mỹ Ken Blanchard từng nói: "Một người không thể thông minh bằng cả tập thể." Từ đó, cam kết với một dự án sẽ tạo ra mối quan hệ ràng buộc, cũng có sự liên kết giữa cá nhân và mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Nơi chúng ta thuộc về

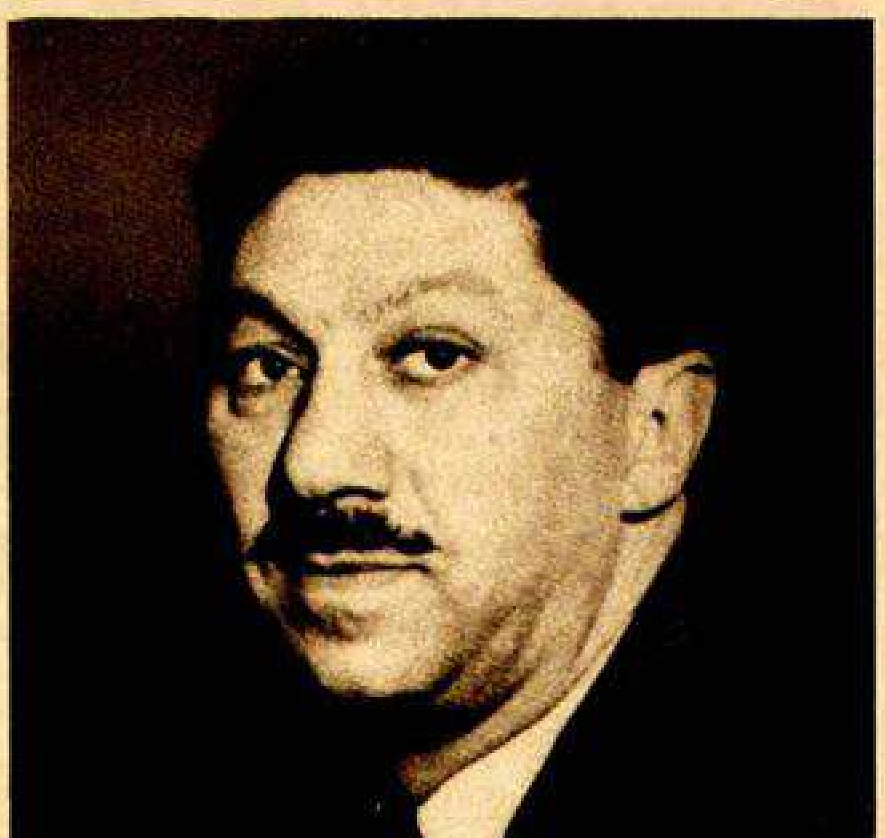
Các tổ chức lớn công nhận giá trị của nhóm và tầm quan trọng của môi trường làm việc. Cisco Systems đã tạo ra "môi trường làm việc được kết nối" nhằm mang lại cho nhân viên sự linh hoạt đáng kể trong cách thức và môi trường làm việc, đảm bảo họ luôn cảm thấy là một phần của cộng đồng Cisco.

Thành công của doanh nghiệp hiếm khi đạt được nhờ một thân đơn riêng lẻ, và lãnh đạo giỏi là người công nhận giá trị của việc phát huy tối đa tài năng thông qua làm việc nhóm. ▪



Cisco Systems sử dụng không gian làm việc có thể thay đổi từ các nhóm làm việc nhỏ thành các không gian mở rộng lớn dùng cho hội thảo. Mục tiêu của họ là đạt được sự linh hoạt về kết nối và cảm giác cộng đồng.

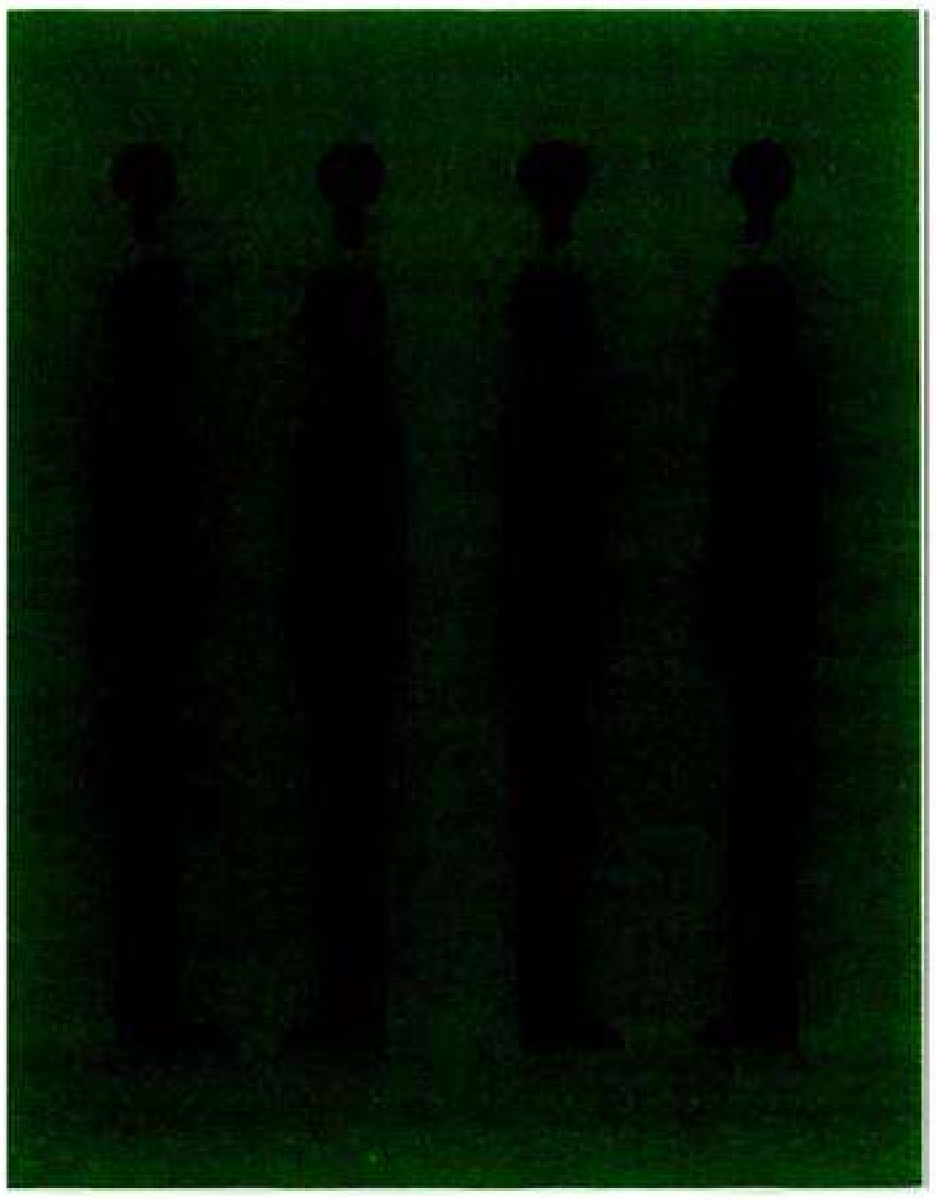
Abraham Maslow



Nhà tâm lí học người Mỹ Abraham Maslow sinh năm 1908. Ông lớn lên ở Brooklyn, New York, và lấy bằng đại học, thạc sĩ và tiến sĩ tâm lí tại Đại học Wisconsin. Maslow bắt đầu sự nghiệp với công việc giảng viên tại Đại học Brooklyn từ năm 1937 đến năm 1951, sau đó ông trở thành trưởng khoa tâm lí học tại Đại học Brandeis, Mỹ. Tại đây, ông gặp Kurt Goldstein, người khởi đầu ý tưởng tự khẳng định mình, và Maslow bắt đầu hứng thú với con đường phát triển con người theo hướng "hãy là tất cả những gì bạn muốn". Trái với nhiều đồng nghiệp, Maslow tập trung vào mặt tích cực của sức khỏe tâm thần. Thang bậc nhu cầu của con người, được Maslow tóm tắt trong bài viết "Lí thuyết về động lực của con người", cho đến nay vẫn còn ảnh hưởng đến nhiều lĩnh vực như công tác xã hội và lí thuyết quản trị.

Tác phẩm chính

1943 "Lí thuyết về động lực của con người"
1954 *Động lực và cá tính*
1962 *Bàn về tâm lí con người*



SÁNG TẠO PHẢI LÀ HOẠT ĐỘNG PHỔ BIẾN VÀ LIÊN TỤC: MỌI NGƯỜI, MỌI LÚC, MỌI NƠI

SÁNG TẠO VÀ PHÁT MINH

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Sáng tạo

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Thế kỉ 17 Maciej Kazimierz Sarbiewski dùng từ "sáng tạo" cho con người. Ý tưởng về khả năng sáng tạo của con người đã bị phản đối trong hơn 150 năm – từ "sáng tạo" chỉ được dùng cho hành động sáng tạo của Chúa.

Tn. 1970 Chịu ảnh hưởng từ công trình nghiên cứu của Abraham Maslow và Frederick Herzberg về chủ đề động lực, các công ty bắt đầu thiết kế những công việc cho phép nhân viên có không gian để tự do sáng tạo.

2010 IBM đưa khả năng sáng tạo vào đầu danh sách những đặc điểm được tìm kiếm nhiều nhất ở các nhà lãnh đạo doanh nghiệp.

2013 Cuốn sách *Trí thông minh sáng tạo* của Bruce Nussbaum cho rằng sáng tạo là nguồn lực có giá trị kinh tế lớn nhất.

Những kí ức đẹp đẽ nhất của tuổi thơ thường liên quan đến việc được tự do vui chơi và thỏa sức tưởng tượng. Là con người, chúng ta sẽ không bao giờ mất đi niềm vui thầm kín khi sáng tạo, nhưng niềm vui này có xu hướng bị lấn át bởi những trách nhiệm trong cuộc sống của người trưởng thành. Như sân chơi trong tuổi thơ, những công ty ủng hộ đổi mới và sáng tạo như việc "phổ biến và liên tục" – theo lời của nhà tư vấn Stephen Shapiro– chính là những nơi làm việc thú vị. Google, Facebook và Procter & Gamble đều nổi tiếng về việc tuyển dụng và khuyến khích những người sáng tạo cũng như khen thưởng cho khả năng sáng tạo và phát minh. Vì vậy, các công ty này thu hút hàng nghìn người ứng tuyển. Hơn nữa, sức



Xem thêm: Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Tư duy vượt giới hạn 88–89 ▪ Thay đổi cuộc chơi 92–99

sáng tạo không chỉ là nguồn ý tưởng tiềm năng giúp tạo ra giá trị kinh tế mà còn là tài sản vô cùng quan trọng của cá nhân và công ty trong bối cảnh thị trường toàn cầu ngày càng biến chuyển nhiều hơn.

Định nghĩa sáng tạo

Sáng tạo liên quan đến việc tạo ra ý tưởng, phương án thay thế hoặc khả năng thực hiện, và xem xét tình huống hoặc vấn đề dưới góc nhìn mới. Phát minh là ứng dụng thực tiễn của tư duy sáng tạo. Khi được nhìn nhận đúng, sáng tạo và phát minh tạo ra động lực rất lớn, giúp chúng ta kết hợp các mong muốn nội tại về tự do ý chí, mục đích và quyền làm chủ. Sáng tạo và phát minh còn tạo ra cảm giác đạt thành tựu, yếu tố chính được Abraham Maslow mô tả là "những nhu cầu bậc cao hơn" trong động lực của con người. Những yếu tố này giúp chúng ta cảm nhận được giá trị và tự khẳng định bản thân.

Đối với doanh nghiệp, thiết lập môi trường làm việc sáng tạo mang lại lợi ích kép là cải thiện sự hài lòng của nhân viên và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Hào hứng với việc theo đuổi sáng kiến, nhân viên thường sẽ làm việc chăm chỉ hơn trong thời gian dài hơn, và có năng suất cao hơn, đưa ra các giải pháp sáng tạo cho vấn đề, các quy trình mới giúp giảm chi phí hoặc các sản phẩm mới với lợi nhuận cao.

> Khi bạn muốn đổi mới, bạn phải chuẩn bị tinh thần để nghe mọi người nói bạn là một tên dở hơi.
>
> **Larry Ellison**
>
> **Người Mỹ, đồng sáng lập Oracle Corp. (1944–)**

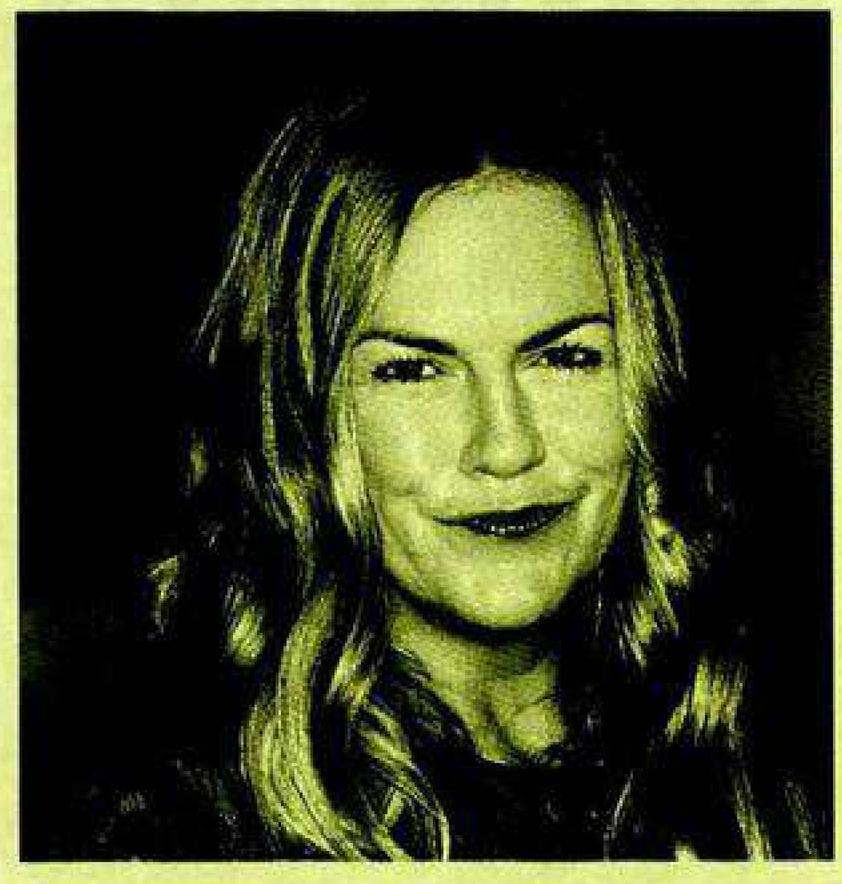
Lợi thế cạnh tranh mà một công ty có thể đạt được nhờ sáng tạo là yếu tố quan trọng đến mức mà cuộc khảo sát vào năm 2010 của IBM đã đưa yếu tố này vào đầu danh sách những đặc điểm được tìm kiếm nhiều nhất của một nhà lãnh đạo. Khi có thông báo giám đốc sáng tạo của Mulberry, Emma Hill – người được công nhận là giúp vực dậy nhãn hiệu thời trang này – sẽ từ chức vào năm 2013, cổ phiếu của công ty đã giảm hơn 9%. Như Steve Jobs đã chứng minh tại Apple, "tư duy khác biệt" không chỉ thú vị hay kì quặc mà còn rất quan trọng đối với nhân viên, khách hàng và nhà đầu tư.

Trau dồi năng lực sáng tạo

Thách thức đặt ra cho doanh nghiệp là phải cân bằng giữa sáng tạo và sự thận trọng tài chính. Sáng tạo không kiểm soát hiếm khi dẫn đến thành công về mặt thương mại bởi vì doanh nghiệp cần phải có lợi nhuận để tồn tại.

Đối với Mulberry, chính sự xung đột giữa những giá trị này đã dẫn đến sự ra đi của bà Hill. Khi gia nhập công ty năm 2007, bà chịu trách nhiệm về một số sản phẩm thành công nhất của thương hiệu này – nổi bật là túi xách Alexa và Bayswater – và giữ vị trí lãnh đạo trong thời kì đổi mới và tăng trưởng mạnh. Dù vậy, năm 2013, khi doanh số sụt giảm, ban quản trị quyết định rằng hãng cần có định hướng sáng tạo mới – kể cả những thương hiệu sáng tạo nhất cũng thấy cần phải tự đổi mới.

Như mọi tổ chức sáng tạo đều biết, vì lợi ích của nhân viên và để đạt được kết quả kinh doanh tốt, sáng tạo và phát minh là những thành phần thiết yếu trong thành công của doanh nghiệp. ▪



Emma Hill

Sinh ra tại Anh, nhà thiết kế thời trang Emma Hill học tại Trường Nghệ thuật Wimbledon năm 1989 trước khi tốt nghiệp Cao đẳng Thiết kế và Truyền thông Ravensbourne năm 1992. Bắt đầu sự nghiệp thời trang tại thương hiệu cao cấp Burberry, bà còn làm việc cho hãng bán lẻ của Anh là Marks & Spencer, nhà thiết kế thời trang người Mỹ Marc Jacobs và hãng bán lẻ của Mỹ là Gap, sau đó đến làm cho Mulberry – công ty có cửa hàng ở châu Âu, Mỹ, châu Á, và Australia – với vai trò giám đốc sáng tạo vào năm 2007.

Tại Mulberry, tài năng sáng tạo của bà trong việc thiết kế ra những chiếc túi xách được sử dụng bởi những người như siêu mẫu Kate Moss và nhạc sĩ Lana Del Rey đã giúp kéo dài danh sách đặt mua sản phẩm này. Nhờ mở rộng thương hiệu vào phân khúc đồ da nhỏ để thu hút những khách hàng nhạy cảm về giá, bà đã giúp thương hiệu này tăng trưởng vượt bậc. Khi bà gia nhập Mulberry, cổ phiếu của công ty ở mức 111 pence; khi bà thôi việc (2013), giá cổ phiếu tăng gần mười lần. Năm 2010, nhờ những nỗ lực của bà, Mulberry đã đạt được giải thưởng "Thương hiệu có thiết kế tốt nhất" tại Giải thưởng Thời trang Anh quốc.



BẤT ĐỒNG QUAN ĐIỂM GIÚP TĂNG SỰ THÚ VỊ, NÂNG CAO TINH THẦN VÀ THÚC ĐẨY CẢI THIỆN CHẤT LƯỢNG

CẢNH GIÁC VỚI NGƯỜI BA PHẢI

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quản trị hành vi

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1992 Nhà kinh tế học người Ấn Độ Abhijit V Banerjee quan sát cách những người ra quyết định tham khảo lựa chọn của những người ra quyết định trước đó để làm định hướng trong cuốn sách *Mô hình đơn giản về hành vi bầy đàn*.

1993 Nhà kinh tế học người Mỹ Canice Prendergast viết bài *Lí thuyết về người ba phải*, gọi xu hướng cấp dưới đồng thuận với cấp trên là một "thất bại của thị trường".

1997 Chuyên gia ngôn ngữ tâm lí học người Mỹ Suzette Elgin viết cuốn sách *Làm thế nào để phản đối mà không bị phản đối*.

Tn. 2000 Lí thuyết lãnh đạo khuyến khích nhà lãnh đạo ủng hộ những xung đột mang tính xây dựng như một phần cần thiết và có lợi cho môi trường kinh doanh.

Nếu quản lí chỉ được cung cấp những **tin tốt**...

↓

...họ buộc phải ra quyết định dựa trên thông tin **không đầy đủ hoặc không chính xác**.

↓

Lãnh đạo nên đề phòng những "**người ba phải**" và ủng hộ những xung đột mang tính xây dựng trong công ty.

↓

Đôi khi **phản đối rốt cuộc lại hữu ích hơn** ủng hộ.

Đối với nhiều nhân viên, làm việc trong tổ chức nghĩa là lúc nào cũng "gật đầu đồng ý". Do sợ mất việc, muốn lấy lòng người khác và tham vọng thăng tiến, nhân viên cấp dưới thường vui vẻ khi báo tin tốt nhưng lại miễn cưỡng khi báo tin xấu. Điều này có thể tốt cho cái tôi của quản lí nhưng có thể gây hại cho công ty – nếu tin xấu bị che giấu, quản lí sẽ thiếu thông tin quan trọng và do đó có thể đưa ra những quyết định tồi.

Tình trạng này có thể xảy ra ở những cấp bậc cao nhất trong công ty với hậu quả thảm khốc. Một báo cáo hoạt động tài chính năm 2012 về Royal Bank of Scotland (RBS) cho rằng thất bại của ngân hàng này vào năm 2008 một phần là do "những đề xuất của CEO không được hội đồng quản trị và quản lí cấp cao phản biện một cách hiệu quả, dẫn đến việc bỏ qua rủi ro và sai lầm về chiến lược".

Văn hóa kinh doanh bao dung

Lãnh đạo giỏi phải hiểu được rằng họ không thể lúc nào cũng đúng. Việc tìm kiếm và nhã nhặn chấp nhận những phản hồi mang tính phê bình từ đồng nghiệp tin cẩn có thể giúp họ duy trì được cái nhìn cân bằng. Thách thức đối với lãnh đạo là phải tạo ra một môi trường

Xem thêm: Giá trị của làm việc nhóm 70–71 ▪ Ngạo mạn và báo ứng 100–03 ▪ Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Bỏ qua lối tư duy bầy đàn 146–49 ▪ Học từ thất bại 164–65 ▪ Tránh tự mãn 194–201 ▪ Tạo dựng một nền văn hóa đạo đức 224–27

> Trong một tổ chức có sự sáng tạo, mọi người thường không tuân lệnh.
>
> **Robert Sutton**
> **Giáo sư quản trị học người Mỹ**

trong đó những tin xấu được chấp nhận, và thậm chí là được khuyến khích. Nếu lãnh đạo phản ứng với những tin tức không mong muốn mà không la hét hay trách tội, nhân viên có thể sẽ tự tin hơn khi thông báo những tin như vậy. Người lãnh đạo giỏi có xu hướng giải quyết vấn đề thay vì chỉ quy trách nhiệm, giúp tránh tái diễn tình huống xấu.

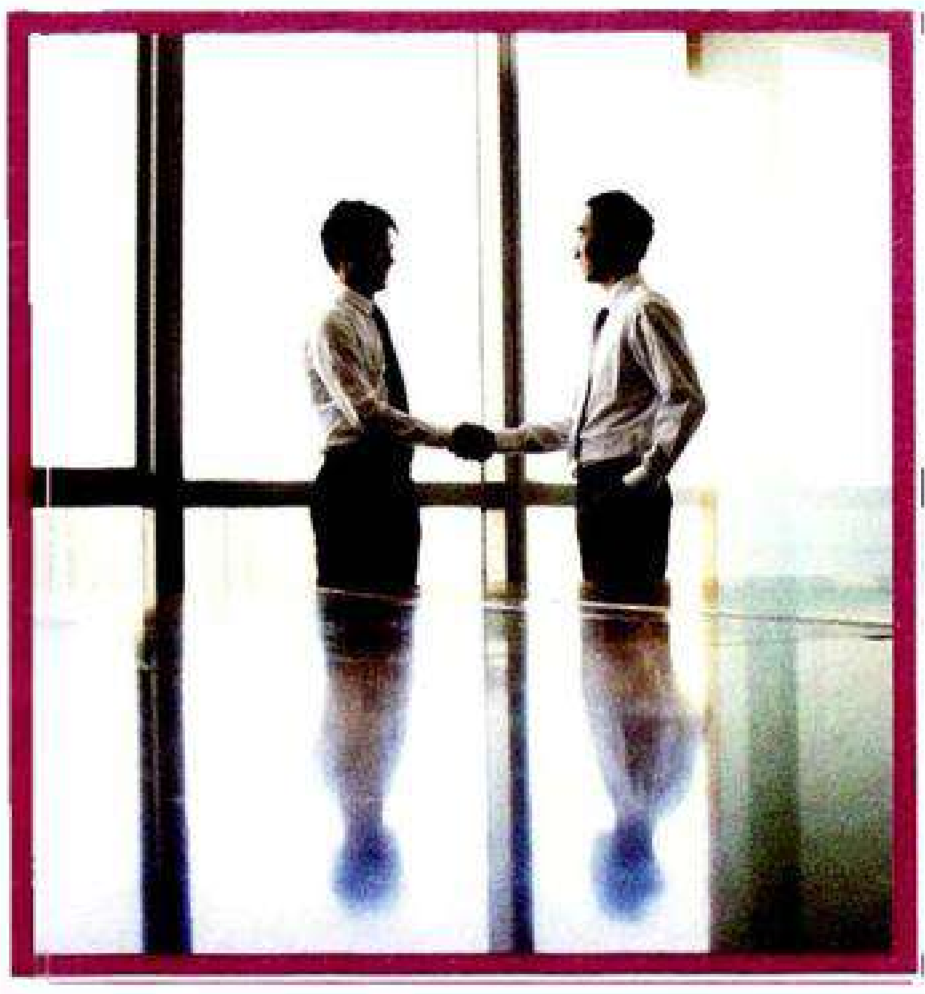
Một cách quan trọng để tránh văn hóa "ba phải" là tạo ra một nền văn hóa với trách nhiệm tập thể. Những nhân viên có giá trị nhất thường là những người có đủ can đảm và chu đáo để nói ra sự thật, dù sự thật có tệ đến đâu đi nữa.

Đối với nhân viên, riêng thông báo tin xấu đã là một kĩ năng. Sẽ tốt hơn nếu tin tức đó đi kèm với đề xuất về giải pháp và nguyên nhân của vấn đề được thừa nhận thay vì bị phớt lờ. Tin tức nên được báo cáo ngay; vấn đề được xác định sớm ngày nào thì càng được giải quyết sớm ngày đó, và quản lí có thể sẽ phản ứng tích cực hơn.

Thử nghiệm ý tưởng của bạn

Jean Paul Getty, người sáng lập Getty Oil Company, đã công nhận giá trị của những nhân viên bộc trực khi khẳng định rằng "bất đồng quan điểm giúp tăng sự thú vị, nâng cao tinh thần và thúc đẩy cải thiện chất lượng".

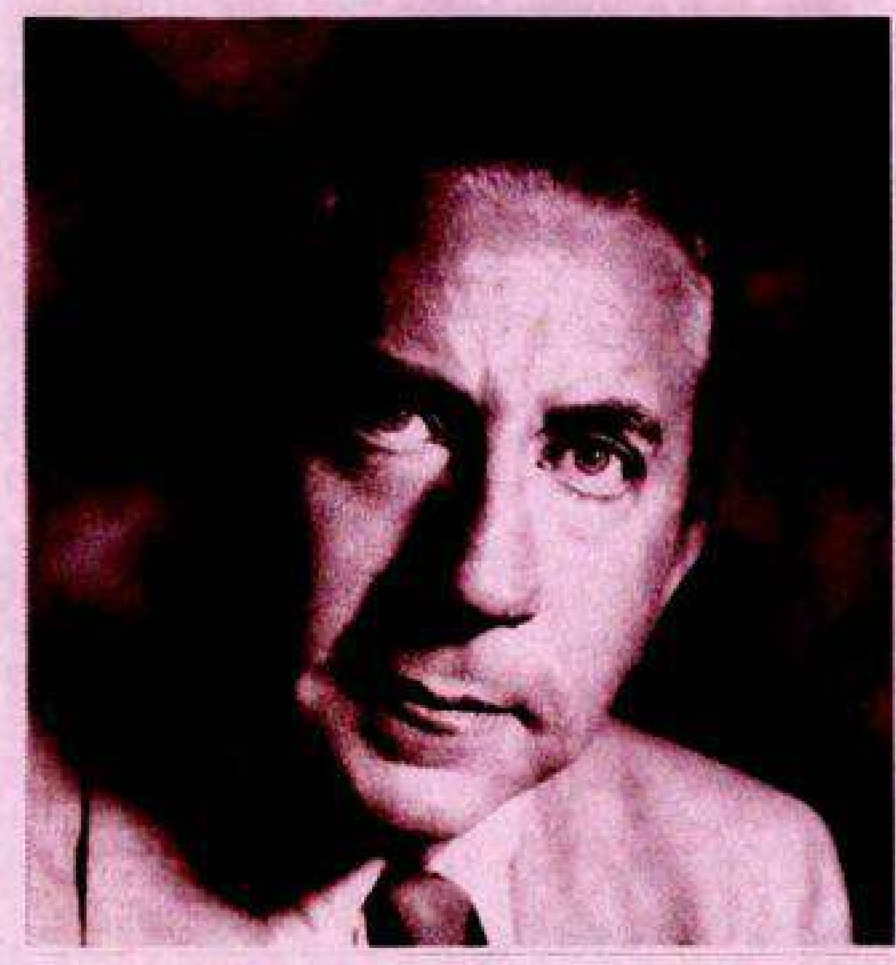
Ken Olsen, người sáng lập Digital Equipment Corporation, đưa sự bất đồng quan điểm vào văn hóa công ty, sử dụng tranh luận và giải quyết xung đột như là những cách thức ra quyết định chủ yếu. Jack Welch, CEO của General Electric (GE), khuyến khích tranh luận không giới hạn. Ông cho rằng "nếu ý tưởng không thể vượt qua một cuộc tranh luận căm go thì thị trường chắc chắn sẽ giết chết ý tưởng đó".



Nói có với mọi nhiệm vụ và chỉ cung cấp tin tốt cho lãnh đạo có thể giúp nhân viên được yêu mến, nhưng sẽ sớm làm họ bị quá tải và khiến lãnh đạo đưa ra quyết định mù quáng.

Đội ngũ quản lí với khả năng thách thức suy nghĩ của nhau sẽ xây dựng được hiểu biết phong phú hơn về các phương án chiến lược, và cuối cùng sẽ đưa ra những quyết định tốt hơn. Người lãnh đạo giỏi nhất sẽ nỗ lực để khai thác sự phê bình và tranh luận. Nếu mọi người đều nói "có" thì chắc chắn ở đâu đó đang có sai lầm nghiêm trọng. ▪

Jean Paul Getty



Jean Paul Getty sinh tại Minneapolis vào năm 1892. Cha ông là luật sư, về sau chuyển sang kinh doanh dầu vào năm 1903. Getty học tại các trường đại học ở Mỹ và Anh trước khi làm việc cho công ty của cha, The Minnehoma Oil Company. Ông đặt mục tiêu kiếm được một triệu đô la trong hai năm đầu, và đã thực hiện được bằng cách mua bán các hợp đồng cho thuê khu khai thác dầu khí.

Do Getty lập gia đình đến năm lần, cha ông phản đối bằng cách chỉ để lại cho ông $500.000 trong số tài sản trị giá $10 triệu. Không nản lòng, Getty dùng số tiền này cùng với các khoản thu nhập tích lũy để mua một số công ty dầu khí và xây dựng mô hình quản lí hình chóp với công ty mẹ là Getty Oil Company. Năm 1949, ông mua một thỏa thuận nhượng quyền trong 60 năm trên một khu đất giữa Saudi Arabia và Kuwait, nơi được cho là không có dầu. Năm 1953, công ty tìm ra dầu với trữ lượng rất lớn, biến Getty thành tỉ phú. Ông qua đời năm 1976.

Tác phẩm chính

1953 *Cuộc đời tôi và những vận may*
1965 *Làm thế nào để trở nên giàu có*



QUẢN LÍ HAY LÃNH ĐẠO GIỎI KHÔNG TỰ NHIÊN MÀ CÓ

NHỮNG VỊ THẦN QUẢN LÍ

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Động lực của tổ chức

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Thế kỉ 20 Sự ra đời của thuyết loại hình giúp các nhà tư tưởng quản trị phân loại tổ chức thành các nhóm có thể xác định được, và xếp cá nhân vào các loại khác nhau. Họ cho rằng động lực của mỗi người được quyết định bởi "loại" đó.

1978 Sách *Những vị thần quản lí* của Charles Handy đề xuất rằng kiến thức về việc phân loại tổ chức là mấu chốt để hiểu về loại người trong tổ chức và do đó dẫn đến hiểu biết về cách thức lãnh đạo họ.

1989 Trong cuốn sách *Thời của những điều phi lí*, Handy đặt ra lí thuyết về Tổ chức Shamrock.

Thế kỉ 21 Tư duy quản trị ngày càng công nhận rằng các loại hình phong cách chỉ là một trong những phương pháp để hiểu và quản trị công ty và nhân viên.

Trong cuốn sách có tầm ảnh hưởng lớn *Những vị thần quản lí* (1978), Charles Handy dùng biểu tượng của các vị thần Hy Lạp cổ đại để mô tả bản chất của tổ chức. Handy đưa ra đề xuất về bốn phong cách quản trị có thể xác định được, kết hợp của những phong cách này có thể tồn tại trong mỗi tổ chức. Thần Zeus đại diện cho "văn hóa câu lạc bộ", trong đó quan hệ với lãnh đạo quan trọng hơn chức danh hoặc vị trí chính thức. "Văn hóa vai trò" của Apollo được xác định bởi chức năng, phòng ban, quy tắc và sự hợp lí. Trong "văn hóa nhiệm vụ" của Athena, quyền lực thuộc về các nhóm chuyên giải quyết vấn đề. Còn trong "văn hóa hiện sinh" của Dionysus, tổ chức tồn tại để hỗ trợ nhu cầu của cá nhân.

Thuyết loại hình của Handy đưa ra một phương pháp gốc hoàn toàn mới giúp các nhà quản lí phân tích các động lực của công ty và hiểu được các hành vi, khuynh hướng và lòng tin trong văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, mọi thứ sớm trở nên rõ ràng rằng bởi vì tổ chức là những thực thể lớn mạnh, đa dạng và hiếm khi tĩnh tại, hành vi của tổ chức thay đổi theo thời gian. Dưới áp lực bên ngoài và bên trong, hầu hết các công ty đều luôn hoạt động ở tình trạng không ổn định – họ thích ứng và thay đổi theo những cách thức khôn lường,

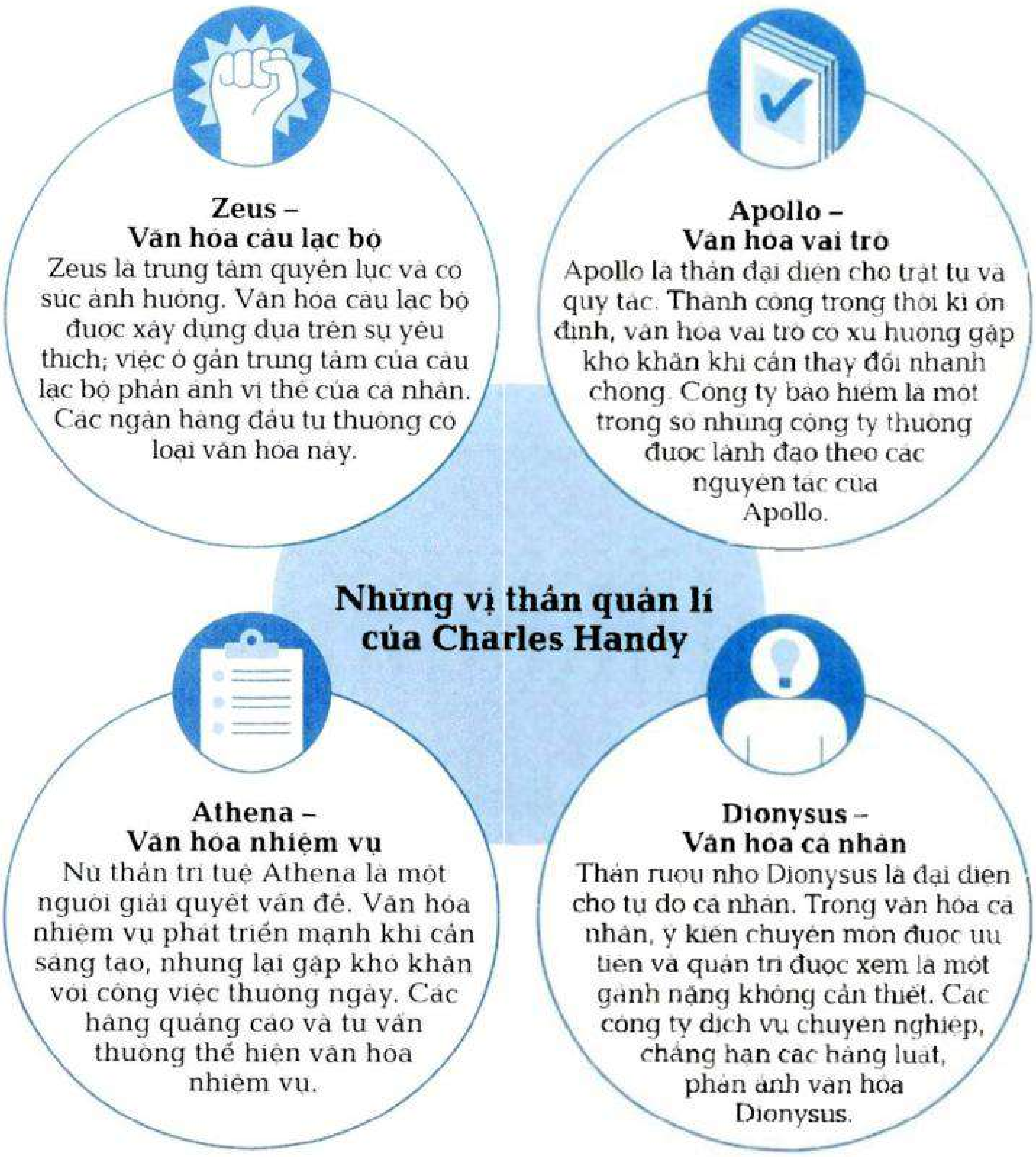
Sách *Những vị thần quản lí* của Handy tiết lộ **các loại động lực khác nhau của doanh nghiệp**...

...nhưng **doanh nghiệp lại phức tạp** tại cấp độ tổ chức và cá nhân.

Lãnh đạo hiệu quả đòi hỏi phải có sự thông tuệ như những vị thần, nhưng **lãnh đạo giỏi không tự nhiên mà có.**

Vì vậy, **thuyết loại hình vẫn có thể hữu ích** để hiểu về sự phức tạp của tổ chức và cá nhân.

Xem thêm: Lãnh đạo giỏi 68–69 ▪ Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Văn hóa tổ chức 104–09 ▪ Vai trò quản trị theo Mintzberg 112–13



không theo kế hoạch và không thể dự đoán được.

Giải thích sự phức tạp

Sự phức tạp về tổ chức thường được đo lường bởi số quốc gia nơi công ty đang hoạt động hoặc số thương hiệu được kiểm soát bởi một người quản lí. Sự phức tạp này không phải là không đáng kể, nhưng khá mờ nhạt so với sự phức tạp của cá nhân. Ví dụ, một điều gì đó mới mẻ có thể là động lực cho nhân viên trong năm nay nhưng lại không phải vậy trong năm tiếp theo. Khi công ty có hàng nghìn nhân viên, rõ ràng là con người, và do đó là tổ chức, trở nên phức tạp hơn những gì được đề xuất trong cuốn sách *Những vị thần quản lí*.

Sau này, Handy đã viết về Tổ chức Shamrock – một tổ chức linh hoạt được tạo thành từ những nhân viên cốt lõi, nhân viên thuê ngoài ngoại vi và lực lượng lao động linh hoạt bên ngoài tổ chức. Mỗi loại nhân viên có một cam kết khác nhau với tổ chức, hiểu biết khác nhau về tầm nhìn của tổ chức và có động lực làm việc khác nhau. Công việc của lãnh đạo là điều chỉnh những khác biệt này theo một mục tiêu chung của tổ chức.

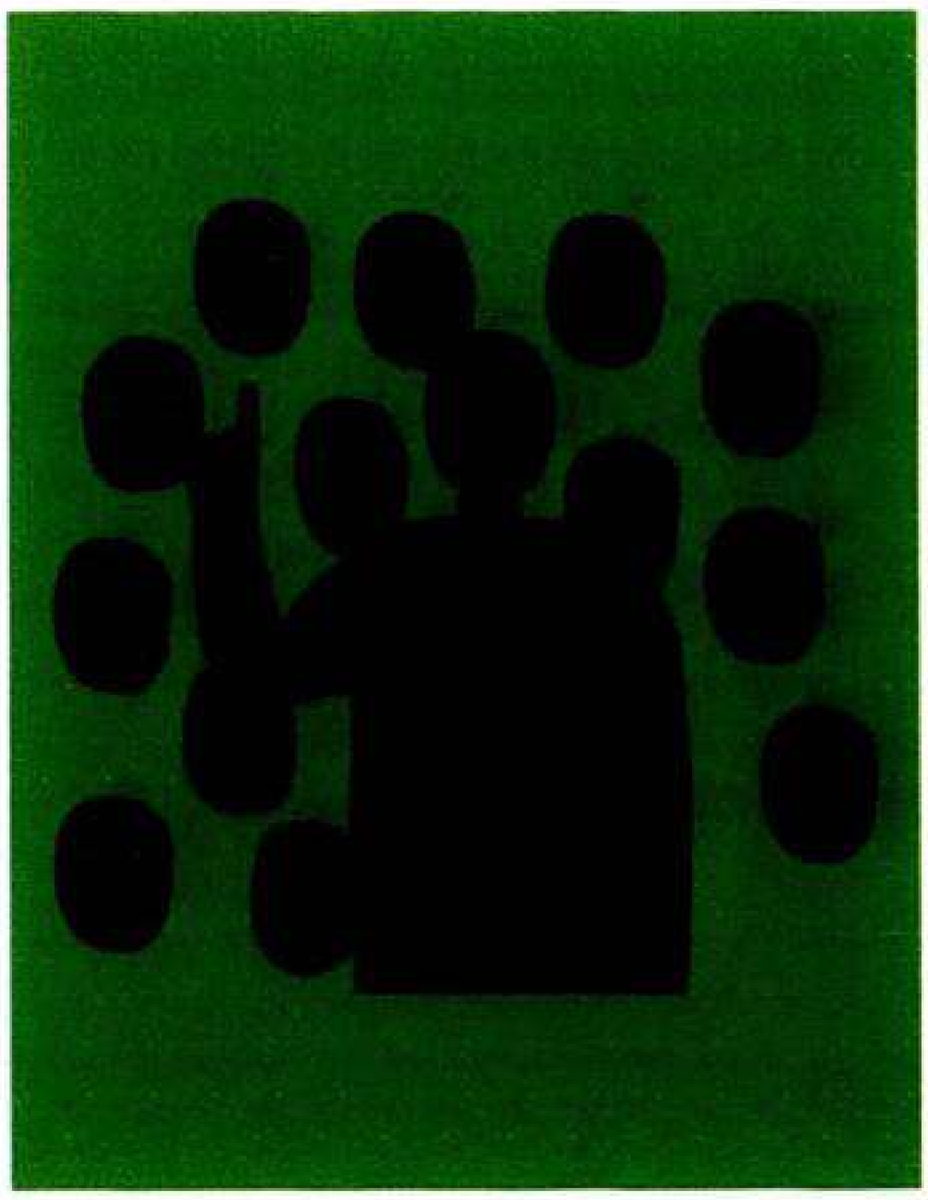
Bởi vì con người có vai trò quan trọng trong tổ chức, động lực cũng vậy. Lãnh đạo cần phải nhận ra rằng mỗi nhân viên hiểu về công ty theo những cách khác nhau, và có động lực (cũng như rào cản) riêng để đạt được hiệu quả trong công việc. Như doanh nhân người Mỹ Tom Northup từng nói, để trở thành người lãnh đạo giỏi không phải là điều dễ dàng, nhưng sự thông tuệ như những vị thần là một mục tiêu hữu ích để nỗ lực, mặc dù không bao giờ có thể đạt được. ▪

Charles Handy

Giáo sư Charles Handy sinh năm 1932 và là bậc thầy nổi tiếng nhất của Anh về quản trị học. Sau khi tốt nghiệp Đại học Oxford, ông gia nhập Viện Công nghệ Massachusetts vào năm 1965, rồi chuyển đến Trường Kinh doanh London (LBS) vào năm 1967 để điều hành chương trình duy nhất của Trường Quản trị Sloan bên ngoài nước Mỹ. Những ý tưởng đầy tham vọng, phong cách ăn nói lưu loát và việc dùng hình ảnh khiêu khích của ông – chẳng hạn như cuốn sách *Chiếc áo mưa trống rỗng* của ông phê bình "cơ chế phi cá nhân hóa của các tổ chức kinh doanh" – làm cho ông khác biệt với đồng nghiệp. Ông tự thấy bản thân mình là một nhà triết học xã hội hơn là một bậc thầy về quản trị – ông tin rằng những bài viết của mình là lời bình luận thay vì là sách hướng dẫn thành công. Ý kiến của ông đã ảnh hưởng lên tư duy kinh doanh trong nhiều thập kỉ.

Tác phẩm chính

1976 *Hiểu về tổ chức*
1978 *Những vị thần quản lí*
1994 *Chiếc áo mưa trống rỗng*



LÃNH ĐẠO LÀ NGƯỜI BIẾT ĐƯỜNG, ĐI ĐÚNG ĐƯỜNG VÀ CHỈ ĐƯỜNG

LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Lãnh đạo

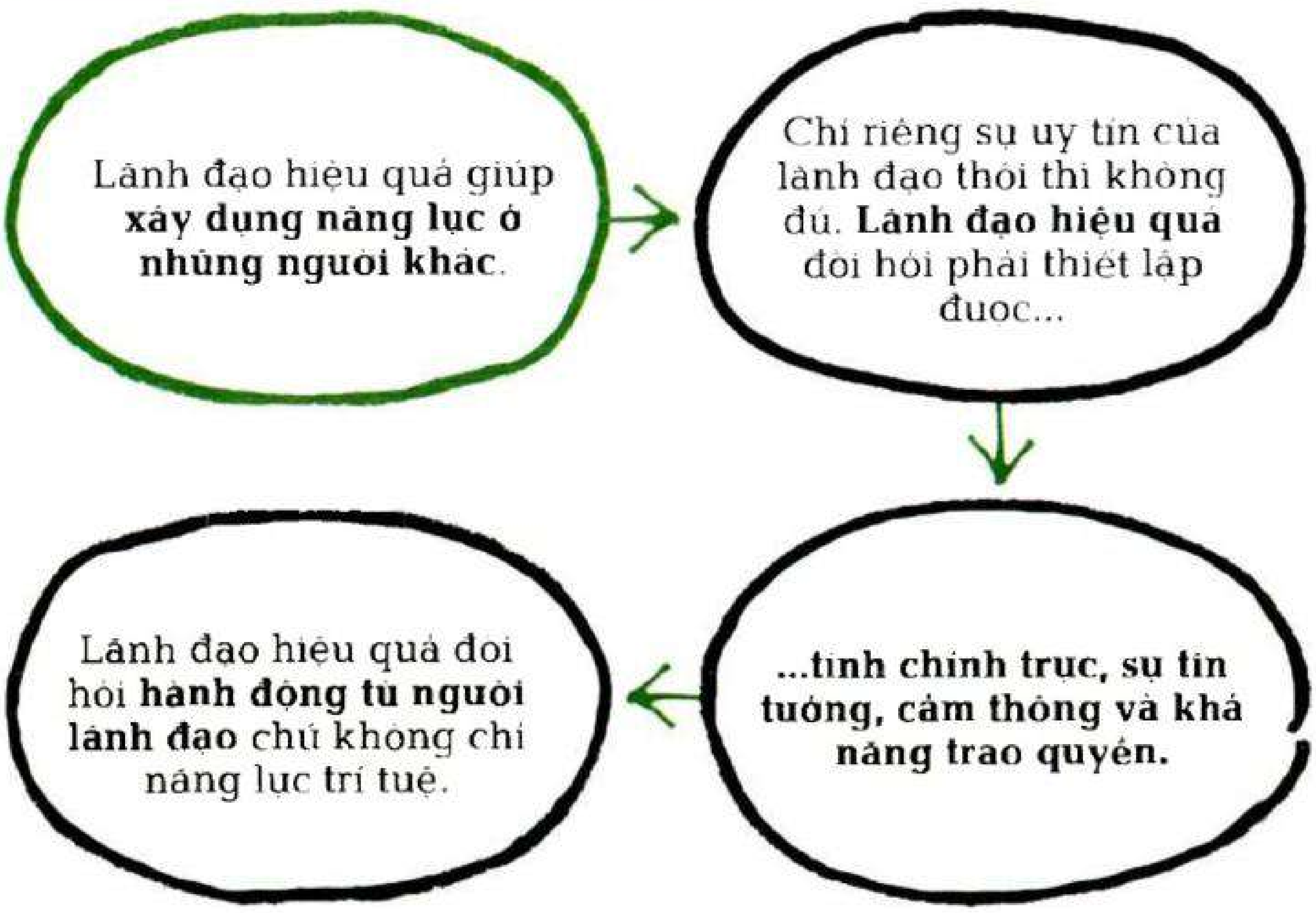
CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Tn. 1520 Sách *Quân vương* của nhà ngoại giao Italy Niccolò Macchiavelli bàn về nguy hiểm của nghề lãnh đạo trong đời sống chính trị.

1916 Sách *Quản trị công nghiệp và quản lí tổng hợp* của Henri Fayol định nghĩa lãnh đạo là người "nên sở hữu và truyền cho những người xung quanh lòng can đảm để nhận trách nhiệm".

Tn. 1950 và 1960 Trường phái quản trị "mệnh lệnh và kiểm soát" trở nên phổ biến. Những người lãnh đạo uy tín chi phối tổ chức thông qua sức mạnh của cá tính.

Tn. 1980 và 1990 Các nhà tư tưởng về lãnh đạo như giáo sư người Mỹ Warren Bennis khuyến khích phong cách lãnh đạo dựa trên tính chính trực, sự tin tưởng và khả năng xây dựng năng lực thay đổi cho tổ chức.



Các học giả đã nỗ lực trong nhiều thế kỉ để xác định phong cách, đặc điểm và nét cá tính quyết định của một người lãnh đạo giỏi. Nhưng dù có hàng nghìn nghiên cứu đã được thực hiện, lãnh đạo hiệu quả vẫn là một chủ đề gây tranh cãi. Tuy nhiên, đặc điểm chung là lãnh đạo hiệu quả đòi hỏi hành động chứ không chỉ mỗi trí tuệ.

Lãnh đạo không thể chỉ dựa trên sự lôi cuốn. Mặc dù lãnh đạo lôi cuốn vẫn có chỗ đứng riêng, chẳng hạn như Henry Ford nổi tiếng với phong cách lãnh đạo lôi cuốn, nhưng tài hùng biện có nguy cơ xa rời thực tế. Thay vì trao quyền cho nhân viên, những người lãnh đạo lôi cuốn thường quản lí nhiệm vụ ở cấp độ vi mô và ngăn không để nhân viên có được cảm giác thành tựu từ công việc. Lãnh đạo lôi cuốn thường được tuyên dương là người đấu tranh cho thành công của tổ chức, nhưng sự lôi cuốn đó có thể là cả may mắn lẫn tai ương – vị trí mà một người lãnh đạo lôi

Xem thêm: Lãnh đạo giỏi 68–69 ▪ Những vị thần quản lí 76–77 ▪ Thay đổi cuộc chơi 92–99 ▪ Phát triển trí tuệ cảm xúc 110–11 ▪ Vai trò quản trị theo Mintzberg 112–13



Chủ động tham gia vào quá trình kinh doanh, từ phòng họp cho đến nhà máy, là yếu tố quan trọng để lãnh đạo hiệu quả. Carlos Ghosn thăm dây chuyền lắp ráp ô tô để xây dựng hình ảnh chính trực và đáng tin cậy đối với nhân viên.

cuốn để lại khi rời khỏi tổ chức có thể khó mà thay thế. Việc được tuyên dương như một anh hùng có thể tôn lên cái tôi, nhưng những người lãnh đạo giỏi biết rằng thành công đòi hỏi phải xây dựng năng lực tổ chức trong dài hạn, lâu hơn nhiệm kì của chính họ.

Chìa khóa để đạt hiệu quả

Để trở nên hiệu quả, lãnh đạo phải tự tin và có lập trường vững chắc, đồng thời cũng phải cởi mở và biết cảm thông. Lãnh đạo hiệu quả đòi hỏi khả năng khơi gợi năng lực ở người khác thông qua quá trình tương tác, cung cấp thông tin, lắng nghe, phát triển và hình thành sự tin cậy. Uy tín của lãnh đạo có được thông qua hợp tác chứ không phải cai trị. Trọng tâm của lãnh đạo hiệu quả là trao quyền – nghệ thuật tạo điều kiện để người khác làm việc.

Một trong những lãnh đạo doanh nghiệp đương thời hiệu quả nhất là Carlos Ghosn, CEO của hãng sản xuất ô tô Renault và Nissan. Trong vòng một năm từ khi được bổ nhiệm năm 1999, Ghosn đã đưa Nissan trở lại thời kì hoạt động có lợi nhuận và được công nhận là đã cứu công ty khỏi sụp đổ. Đây là một trong những vụ xoay chuyển tình thế ngoạn mục nhất trong lịch sử kinh doanh hiện đại.

Một trong số những đặc điểm lãnh đạo góp phần tạo ra tính hiệu quả của Ghosn là việc ông tin rằng kĩ năng lãnh đạo có thể được học "thông qua hành động". Khi bắt đầu làm việc tại vị trí CEO của Nissan, ông đã đi quanh mọi nhà máy, gặp gỡ và bắt tay từng nhân viên. Cho đến nay, đây vẫn là một cảnh tượng thường thấy ở nhà máy. Ông tin rằng sự chính trực và tín tưởng được xây dựng khi lãnh đạo sẵn sàng "làm bẩn tay" và duy trì mối liên hệ với nhân viên làm việc ở nhà máy của công ty.

Trao quyền cho nhân viên

Lãnh đạo phải truyền đạt một tầm nhìn mạnh mẽ, nhưng hơn hết, họ phải trao quyền tự quyết cho nhân viên. Trong những tổ chức lớn và đa dạng, một người lãnh đạo không thể, và không nên, thực hiện toàn bộ việc quyết định – giúp người khác hiểu được sự cần thiết phải thay đổi và trao cho họ công cụ để quản lí thay đổi đó chính là chìa khóa cho vai trò của lãnh đạo. Thành công của Nissan còn được cho là nhờ vào khả năng quản lí các nhóm đa văn hóa của Ghosn. Ông cho rằng lãnh đạo phải có khả năng lắng nghe và cảm thông, không chỉ với nhân viên trong nước mà còn với những người đến từ nhiều quốc gia và nền văn hóa khác nhau.

Quan niệm của Ghosn chứng tỏ lãnh đạo hiệu quả đòi hỏi phải biến tầm nhìn thành hành động. Để đạt được điều này cần nhiều hơn là chỉ mồm mép hùng biện: lãnh đạo hiệu quả phải "nói đi đôi với làm". ▪

Carlos Ghosn

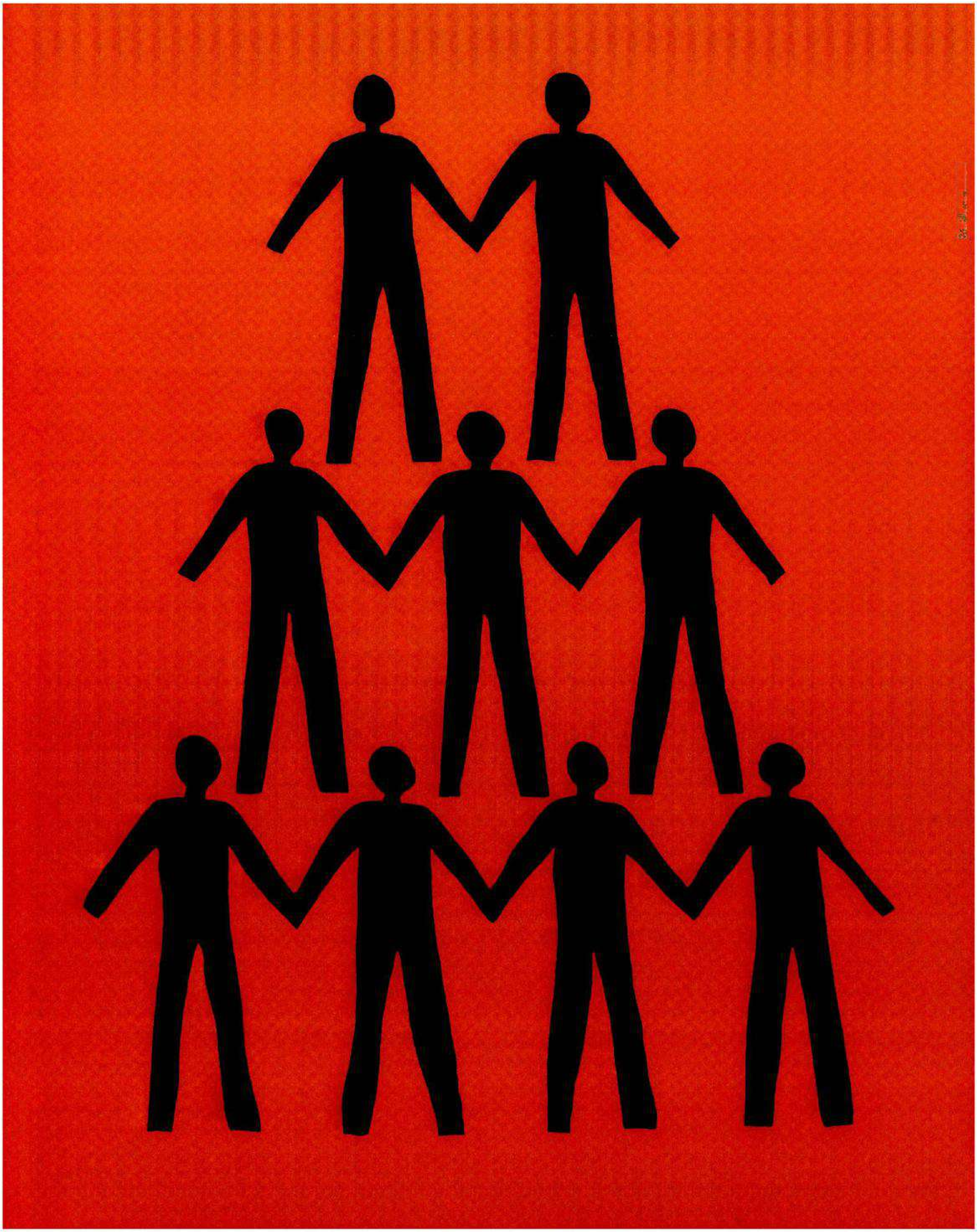
Sinh năm 1954, Carlos Ghosn, người Brazil lai Pháp-Liban, bắt đầu sự nghiệp tại Michelin, sau đó chuyển sang Renault vào năm 1996 và được bổ nhiệm làm CEO của Nissan vào năm 1999 sau khi Renault mua một lượng cổ phần đáng kể của công ty Nhật Bản đang suy yếu này. Khi đó, khoản nợ của Nissan đã lên đến $20 tỉ và chỉ ba trong số 48 mẫu ô tô của hãng là có lợi nhuận. Cam kết sẽ từ chức nếu công ty không đạt lợi nhuận vào cuối năm đó, ông bất chấp tập quán kinh doanh của người Nhật, cắt giảm 21.000 việc làm và đóng cửa những nhà máy trong nước hoạt động không có lợi nhuận. Trong vòng ba năm, Nissan đã trở thành một trong những nhà sản xuất ô tô có lợi nhuận cao nhất, với tỉ số lợi nhuận trên doanh thu hơn 9% – cao hơn hai lần mức trung bình ngành.

Ghosn được tạp chí *Forbes* gọi là "người làm việc chăm chỉ nhất trong ngành kinh doanh ô tô toàn cầu" vào năm 2011.

> Vũ trụ trao thưởng cho hành động chứ không trao thưởng cho suy nghĩ.
>
> **Russell Bishop**
> Cố vấn điều hành người Mỹ

LÀM VIỆC NHÓM LÀ NHIÊN LIỆU GIÚP NGƯỜI BÌNH THƯỜNG ĐẠT ĐƯỢC KẾT QUẢ PHI THƯỜNG

TỔ CHỨC NHÓM LÀM VIỆC VÀ NHÂN TÀI



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Làm việc nhóm

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1965 Giáo sư người Mỹ Bruce Tuckman đề xuất các nhóm đều trải qua năm giai đoạn: hình thành, sóng gió, ổn định, hiệu quả và thoái trào.

1981 Nhà lí luận quản trị người Anh Meredith Belbin viết *Nhóm quản lí: Nguyên nhân thành công hoặc thất bại*, mô tả chín vai trò khác nhau cần thiết cho thành công của nhóm.

1992 Peter Drucker mô tả về ba loại nhóm trong bài báo "Có nhiều hơn một loại nhóm" đăng trên *The Wall Street Journal*.

1993 Jon Katzenbach và Douglas Smith viết *Trí tuệ của nhóm*, khẳng định làm việc nhóm mang lại thành công lớn hơn nỗ lực cá nhân.

Làm việc nhóm hiệu quả là yếu tố quyết định cho thành công của những tổ chức lớn. Điều này đặc biệt đúng với kinh doanh, trong đó làm việc nhóm hợp nhất tài năng cá nhân thành một thứ lớn hơn tổng thành phần, cho phép "những người bình thường đạt được kết quả phi thường" theo lời của nhà tư bản công nghiệp người Mỹ Andrew Carnegie.

Các công ty sản xuất ở châu Âu và Mỹ bắt đầu nghiên cứu ý tưởng làm việc nhóm vào thập niên 1960 và 1970 để hưởng ứng thành công của những phương pháp làm việc theo nhóm của người Nhật như *kaizen* (nhân viên chịu trách nhiệm với hoạt động cải tiến liên tục của công ty) và "vòng tròn chất lượng" (các nhóm nhân viên được giao nhiệm vụ cải thiện chất lượng). Vào thập niên 1980, khi có nhiều công ty áp dụng phương pháp "quản lí chất lượng toàn diện" (chất lượng của toàn tổ chức), làm việc nhóm bắt đầu lan ra khỏi phạm vi áp dụng ban đầu trong sản xuất. Ngày nay, hiếm có tổ chức nào, dù là thuộc loại gì hay quy mô thế nào, không coi trọng làm việc nhóm.

Lợi ích của làm việc nhóm

Làm việc nhóm đã được công nhận là giúp giảm đáng kể tỉ lệ vắng mặt, tốc độ thay thế nhân viên, cũng như tăng mạnh lợi nhuận và nâng cao sự hài lòng trong công việc. Lấy ví dụ, ở bộ phận chuyên bay thương mại của Honeywell tại Minneapolis, làm việc nhóm được ghi nhận là giúp hãng đạt được 80% thị phần về hệ thống dùng trên các chuyến bay và hệ thống định vị – và tạo ra lợi nhuận cao hơn 200% so với dự đoán.

Làm việc nhóm thành công nhờ tạo ra một môi trường trong đó điểm yếu có thể được khắc phục và sức mạnh cá nhân được nhân lên. Nhóm cũng đảm bảo tránh được những thiếu sót cá nhân, chẳng hạn như hiệu quả kém và việc riêng. Dự án có khả năng được thực hiện đúng lịch trình hơn khi các thành viên trong nhóm hỗ trợ lẫn nhau và rà soát lại công việc của nhau và của cả nhóm. Nhóm cũng tạo ra môi trường mà hầu hết mọi người đều thích. Sự an toàn của nhóm giúp mỗi cá nhân cảm thấy ít bị nguy hiểm hơn, từ đó dễ chấp nhận rủi ro hơn, sáng tạo hơn và có thể làm việc với hiệu quả cao hơn.

> Thành viên của một nhóm tìm kiếm một số vai trò nhất định và họ làm việc hiệu quả nhất khi ở vai trò mà họ thấy phù hợp nhất.
> **Meredith Belbin**

Sóng gió và ổn định

Xây dựng các nhóm hiệu quả cần có thời gian. Hiếm khi một nhóm người có thể kết hợp với nhau và bắt đầu làm việc ngay lập tức; hầu hết các nhóm đều trải qua một loạt giai đoạn trước khi đạt được hiệu quả. Bruce Tuckman, giáo sư tâm lí học giáo dục người Mỹ, đã mô tả

Meredith Belbin

Meredith Belbin sinh ra tại Beckenham, Anh vào năm 1926. Ông nhận bằng Cổ điển học tại Đại học Cambridge, và bằng tiến sĩ tâm lí, nghiên cứu về tầm quan trọng của làm việc nhóm. Sau đó, ông nhận học bổng nghiên cứu sinh tại Cranfield, nghiên cứu về lợi ích của công thái học (thiết kế những dụng cụ và hệ thống phù hợp nhất với nhu cầu của con người) và cải thiện hiệu quả của các dây chuyền sản xuất, trước khi trở thành một nhà tư vấn về quản trị. Belbin nghiên cứu về làm việc nhóm tại Anh, Mỹ và Australia, và vào năm 1981, ông viết cuốn sách *Nhóm quản lí: Nguyên nhân thành công hoặc thất bại*, một trong những cuốn sách về quản trị bán chạy nhất thế giới. Belbin đã tư vấn cho chính phủ Mỹ, Liên minh Châu Âu, các công ty và cơ quan công vụ.

Tác phẩm chính

1981 *Nhóm quản lí: Nguyên nhân thành công hoặc thất bại*
1993 *Vai trò của nhóm trong công việc*
2000 *Ngoài phạm vi nhóm*

Xem thêm: Lãnh đạo giỏi 68–69 ▪ Giá trị của làm việc nhóm 70–71 ▪ Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Tận dụng tối đa năng lực của nhân tài 86–87 ▪ Văn hóa tổ chức 104–09 ▪ Tránh lối tư duy tập thể 114 ▪ Giá trị của sự đa dạng 115 ▪ Kaizen 302–09

các giai đoạn này là hình thành, sóng gió, ổn định, hiệu quả và thoái trào. Trong giai đoạn hình thành, các thành viên trong nhóm tập hợp lại và bắt đầu tìm hiểu lẫn nhau. Sau đó, nhóm chuyển sang giai đoạn sóng gió khi các thành viên thử thách lẫn nhau để giành vai trò được mong muốn trong nhóm, và các quy trình làm việc nhóm bắt đầu phát triển thông qua quá trình thử và sai. Giai đoạn giữa – ổn định – đánh dấu thời kì bình ổn khi nhóm đã thống nhất về vai trò, quy trình và quy tắc. Đến giai đoạn thứ tư, các thành viên đã quen với nhau, với vai trò của nhau và với các quy trình liên quan. Ở giai đoạn này, hoạt động của nhóm đạt mức hiệu quả nhất. Khi công việc hoàn thành, nhóm chuyển sang giai đoạn thoái trào, hay tan rã.

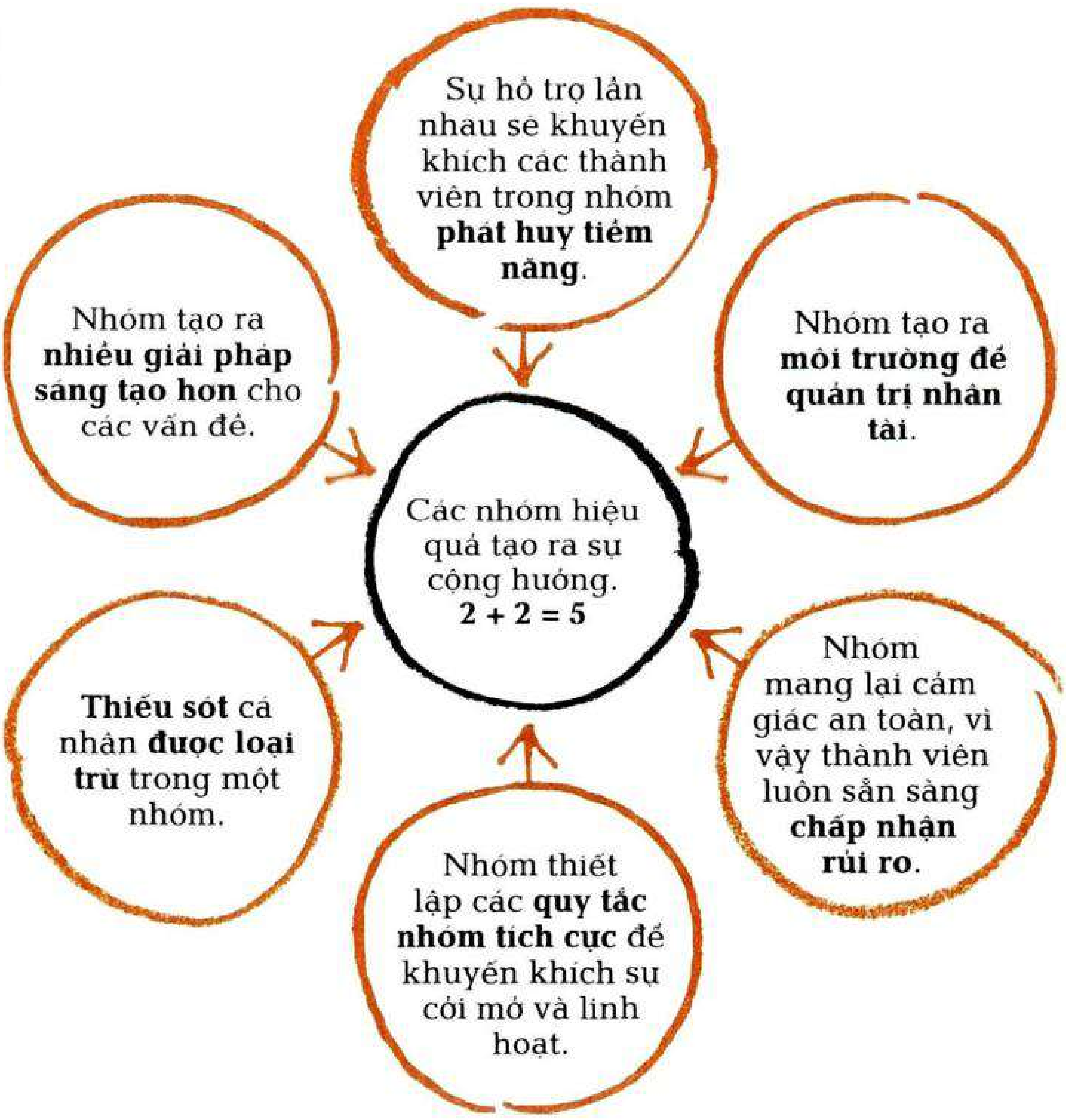
Doanh nghiệp sẵn sàng tạo điều kiện cho các nhóm phát triển nhanh qua những giai đoạn đầu tiên để đạt đến giai đoạn hiệu quả trong thời gian sớm nhất có thể. Đây là lí do tại sao công ty đầu tư rất nhiều vào các hoạt động xây dựng nhóm (team-building), trong đó các nhóm sẽ đối mặt và giải quyết những thách thức được tạo ra, thường là ở một môi trường khác. Nhiều công ty cũng sử dụng kiến trúc tòa nhà để khuyến khích tương tác nhóm. Ví dụ, tại Pixar, hãng sản xuất phim hoạt hình có trụ sở tại California, phòng cà phê, phòng họp, hộp thư nhân viên và nhà vệ sinh được bố trí quanh một sảnh trung tâm được thiết kế để làm việc hợp tác. Thiết kế và cách bố trí tòa nhà khuyến khích các thành viên trong nhóm gặp gỡ và tương tác với nhau, kể cả khi họ thuộc các bộ phận khác nhau.

Nghiên cứu cũng cho thấy các hoạt động xây dựng nhóm và không gian làm việc hợp tác giúp cải thiện công việc của nhóm bởi vì các nhóm hiệu quả nhất là các nhóm trong đó thành viên tin tưởng lẫn nhau, có chung một cảm nhận mạnh mẽ về bản sắc của nhóm và đều tự tin vào hiệu quả của nhóm.

Xây dựng nhóm hiệu quả

Năm 2005, các nhà nghiên cứu Jon Katzenbach và Douglas Smith đã xác định được một chuỗi yếu tố có vẻ như là thiết yếu để làm việc nhóm hiệu quả. Đầu tiên, các thành viên trong nhóm phải được chọn dựa trên kĩ năng chứ không phải cá tính. Sau đó, nhóm cần có được một khởi đầu tốt; đặt ra cách thức làm việc phù hợp là điều cần thiết. Không nên làm việc một cách tùy tiện – nhóm hoạt động tốt hơn khi được thử thách, vì vậy cảm giác cấp bách nên được tạo ra trong nhóm.

Nhóm nên thống nhất các quy tắc rõ ràng về hành vi và quy chuẩn của nhóm, và gặp mặt thường xuyên, cả chính thức lẫn không chính thức. Nếu có thể, nhóm nên được phép tận hưởng một số thành công ban đầu; một vài chiến thắng dễ dàng lúc đầu có thể giúp thúc đẩy hiệu quả hoạt động sau này. Tương tự, nhóm – và các cá nhân trong nhóm – cần được khen ngợi một cách hào phóng. Những thử thách mới tạo ra động lực để tiếp tục vì thử thách làm cho công việc luôn mới mẻ và hấp dẫn.



Mô hình nhóm của Belbin

Vai trò trong nhóm	Tài năng	Điểm yếu
Người sáng tạo	Có tư duy sáng tạo, độc đáo, có khả năng vượt trội trong việc giải quyết vấn đề	Không giỏi quản lí (hoặc giao tiếp với) những người ít sáng tạo hơn
Người khám phá cơ hội	Hướng ngoại, giỏi giao tiếp, xây dựng các mối quan hệ và khám phá cơ hội	Mất hứng thú khi nhiệt huyết ban đầu đã qua
Người điều phối	Chín chắn, tự tin, có khả năng làm rõ mục tiêu và thúc đẩy ra quyết định	Có thể thao túng quyền lực và có vẻ xa cách
Người thúc giục	Năng động, cởi mở, dễ bị kích động, là người sẽ thách thức, tạo áp lực và tìm cách tránh chướng ngại	Dễ bị khiêu khích và mất bình tĩnh trong thời gian ngắn
Người điều hành	Điềm đạm, có chiến lược, sáng suốt, có thể nhìn thấy và đánh giá các phương án một cách khách quan	Thiếu động lực và khả năng truyền cảm hứng cho người khác
Người đoàn kết	Dễ gần, hòa nhã, nhạy cảm, sẵn lòng giúp đỡ, ngăn xảy ra xung đột	Thiếu quyết đoán trong những tình huống quyết định
Người thực thi	Có kỉ luật, đáng tin cậy, thận trọng, làm việc hiệu quả, có thể biến ý tưởng thành hành động thực tiễn	Hơi thiếu linh hoạt, chậm phản ứng với những khả năng mới
Người hoàn thiện	Chịu khó, cẩn thận, luôn có thể đáp ứng thời hạn	Có xu hướng lo lắng quá mức, miễn cưỡng khi phải giao việc cho người khác
Chuyên gia	Năng động, chuyên tâm, tận tụy, có những kiến thức hoặc kĩ năng chuyên môn hiếm có	Chỉ đóng góp trong phạm vi hẹp

Vai trò thành công

Mỗi cá nhân có những tài năng và đặc trưng khác nhau cần được xem xét khi thành lập nhóm. Nhà lí luận quản trị người Anh Meredith Belbin cho rằng có chín vai trò riêng biệt cần thiết cho thành công của nhóm, và điều cốt yếu để nhóm được tổ chức tốt là sự cân bằng. Ví dụ, Belbin nhận thấy các nhóm không có người sáng tạo (người có tư duy sáng tạo, độc đáo) sẽ gặp khó khăn khi phải tìm ra ý tưởng; nhưng nếu có quá nhiều người sáng tạo, việc tạo ra ý tưởng bắt đầu được ưu tiên hơn hành động. Tương tự, nếu không có người thúc giục (người năng động, tạo động lực, thúc đẩy nhóm ra quyết định), nhóm sẽ thiếu động lực và định hướng. Nhưng trong một nhóm có quá nhiều người thúc giục, tranh luận sẽ xảy ra thường xuyên và làm giảm sút tinh thần cả nhóm.

Hiện là một công cụ kinh doanh có uy tín, mô hình nhóm của Belbin thường xuyên được doanh nghiệp sử dụng để tối đa hóa hiệu quả của nhóm. Tuy nhiên, nhiều công ty phạm sai lầm khi sử dụng công cụ này sau khi các nhóm đã hình thành; để làm việc thành công, mô hình này phải được sử dụng trước khi lập nhóm.

Quản trị nhân tài

Sir Alex Ferguson, cựu huấn luyện viên trưởng của Manchester United, một trong những đội bóng nổi tiếng nhất thế giới, là bậc thầy về việc xây dựng những đội hình chiến thắng hết lần này đến lần khác, và phương pháp của ông có thể được áp dụng cho môi trường kinh doanh. Đội bóng của ông được gắn kết bởi ý thức mạnh mẽ về một nhiệm vụ chung – khát khao chiến thắng. Các cầu thủ rất đoàn kết trên sân bóng bởi vì Ferguson yêu cầu họ phải đoàn kết khi ở ngoài sân bóng. Văn hóa đặc biệt này của đội đã chảy trong huyết quản của từng cầu thủ và nhân viên. Ferguson hiểu rõ giá trị của các quy chuẩn tích cực trong làm việc

> Các nhóm xây dựng định hướng, động lực và cam kết bằng cách làm việc để định hình một mục tiêu có ý nghĩa.
> **Jon R. Katzenbach**
> **Douglas K. Smith**

nhóm. Ví dụ, ông là một trong những quản lí đầu tiên cấm uống rượu. Ngoài ra, cùng với việc tổ chức các hoạt động xây dựng nhóm, ví dụ như các câu đố trên xe buýt của đội bóng, ông đòi hỏi ở cầu thủ lòng trung thành mạnh mẽ. Các cầu thủ có thể kì vọng vào sự ủng hộ vô tận trước công chúng từ Ferguson và đội bóng. Đổi lại, họ cũng được kì vọng là sẽ tuân thủ luật im lặng trước phương tiện truyền thông khi được hỏi về đồng đội. Bất cứ ai vi phạm quy tắc đạo đức này của đội bóng sẽ nhanh chóng bị thay thế.

Quản lí đội bóng thường đòi hỏi phải đối phó với những người có cái tôi lớn và cực kì tài năng. Ferguson nhận ra rằng kiểm soát những tài năng lớn là một ý định ngu ngốc – các cầu thủ như Eric Cantona và Cristiano Ronaldo đều được khuyến khích thể hiện năng khiếu chơi bóng của mình. Tuy nhiên, ông cũng chuyển nhượng những cầu thủ có kĩ năng tốt nhưng lại coi bản thân quan trọng hơn cả đội.

Quản trị nhân tài là nguồn cơn cho sự phiền muộn của nhiều nhà quản lí bởi vì người tài thường không muốn bị kiểm soát, và để có thể tìm ra những thách thức khiến họ cảm thấy có đủ động lực mà đồng thời vẫn phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức không phải là điều dễ dàng. Tuy nhiên, nhóm chính là môi trường để tài năng nở rộ. Bằng cách giao nhóm cho nhân tài quản lí, hoặc – mặc dù khá rủi ro – gom nhiều nhân tài vào thành một nhóm, ngay cả nhân viên tài năng nhất cũng có thể trở nên ôn hòa. Nhóm cung cấp một khuôn khổ và hệ thống giá trị mà tất cả các thành viên, dù lão luyện hay tài năng đến mấy, cũng đều phải tuân thủ.

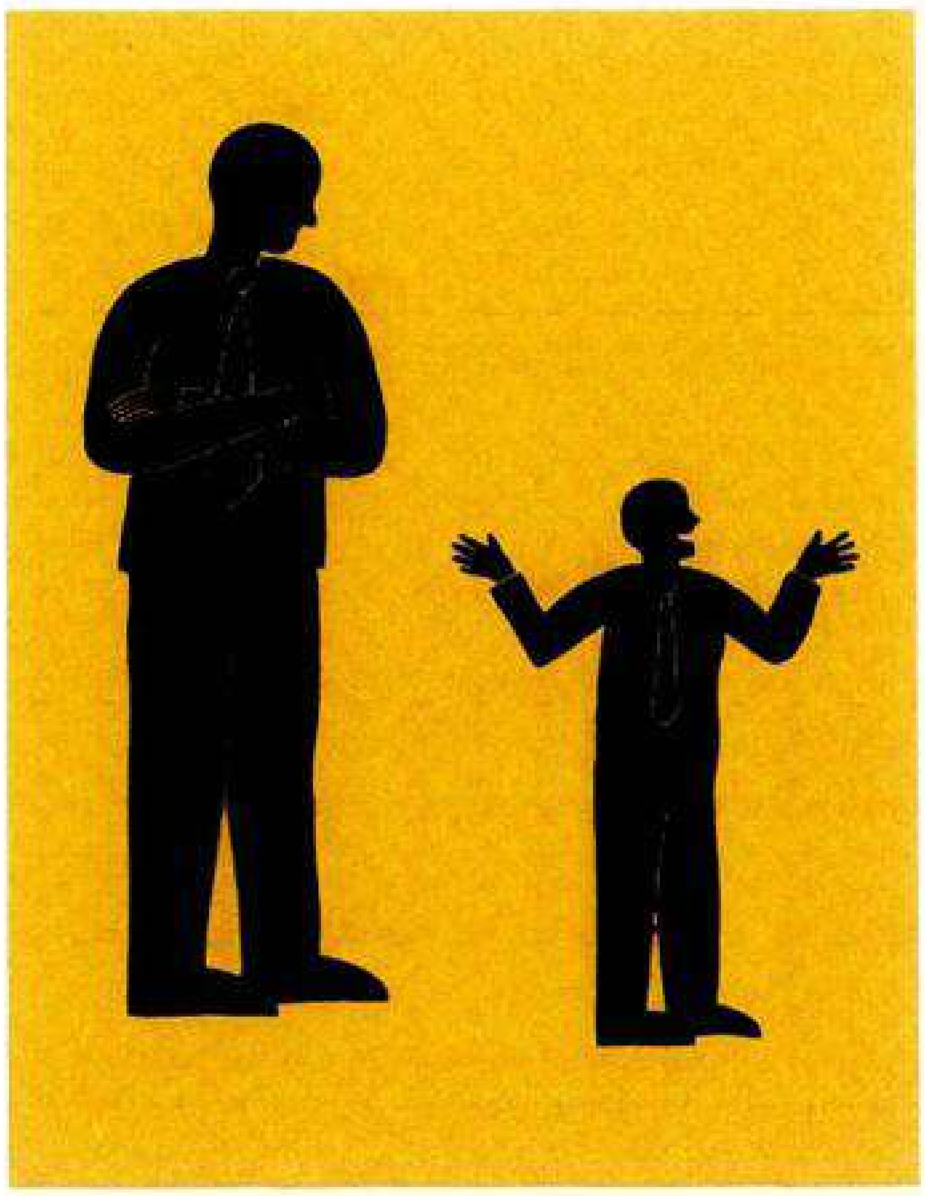
Sản phẩm của tập thể

Giống như các đội bóng, doanh nghiệp cũng gặp phải những thách thức về hiệu quả mà làm việc nhóm là một giải pháp hữu hiệu. Điều này là bởi vì các nhóm không đơn giản là một tập hợp những người làm việc cùng nhau; họ được đánh giá không phải bằng kết quả làm việc của cá nhân mà bằng "sản phẩm làm việc chung". Đây là những mảnh ghép của công việc – có thể là sản phẩm, hoạt động khảo sát, hoặc thí nghiệm – kết quả của những đóng góp chung. Trong sách *Trí tuệ của nhóm*, Jon Katzenbach và Douglas Smith định nghĩa nhóm là "một số ít người có kĩ năng bổ sung cho nhau, cam kết vì một mục đích chung, có mục tiêu làm việc, cách tiếp cận chung, và cùng nhau gánh vác trách nhiệm". Không một cá nhân nào phải chịu trách nhiệm về thành công hay thất bại vì không ai hành động một mình. Làm việc nhóm khuyến khích lắng nghe, phản hồi mang tính xây dựng đối với quan điểm của người khác, ủng hộ và công nhận lợi ích, kĩ năng và thành tựu của những thành viên khác trong nhóm.

Phần lớn các nhóm thành công đều được lập ra để phản ứng với một nguy cơ hay cơ hội rõ ràng. Khi nguy cơ hay cơ hội này phát sinh, vai trò của lãnh đạo cấp cao là tổ chức các nhóm với mục đích rõ ràng, có thành phần cân bằng, trình tự làm việc đúng kỉ luật và có sự liên kết chặt chẽ với nhau, đồng thời cho họ đủ sự linh hoạt để xây dựng thời gian biểu và cách tiếp cận của riêng mình. Bằng cách này, lãnh đạo tạo ra môi trường trong đó cá nhân – và do đó là tổ chức – có thể phát triển và thành công. ▪



Đàn ngỗng bay là hình ảnh minh họa cho sức mạnh của làm việc nhóm. Bằng cách bay cùng nhau, mỗi con ngỗng giúp giảm lực cản của không khí cho những con phía sau. Chúng luân phiên thay đổi con dẫn đầu và "nói chuyện" với nhau liên tục bằng tiếng kêu.



LÃNH ĐẠO TẠO ĐIỀU KIỆN CHO NHÂN TÀI LÀM CÔNG VIỆC PHÙ HỢP VỚI NĂNG LỰC

TẬN DỤNG TỐI ĐA NĂNG LỰC CỦA NHÂN TÀI

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Hiệu quả của lực lượng lao động

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1959 Nhà tâm lí học người Mỹ Frederick Herzberg xác định các yếu tố tạo nên sự hài lòng với công việc trong nghiên cứu có tiêu đề *Động lực làm việc*.

1960 Trong cuốn sách *Khía cạnh con người của doanh nghiệp*, giáo sư người Mỹ Douglas McGregor đề xuất Thuyết Y, khuyến khích công ty áp dụng phong cách quản trị có sự tham gia của nhân viên để thúc đẩy họ phấn đấu phát huy hết tiềm năng của mình.

1989 Cuốn sách *Khi người khổng lồ học khiêu vũ* của bậc thầy quản trị người Mỹ Rosabeth Moss Kanter đề xuất rằng nhân viên sẽ làm việc với năng suất cao nhất khi được trao quyền tự quyết.

Nhân viên ở nhiều tổ chức cảm thấy bị đánh giá thấp, bị bóc lột và bị buộc phải làm việc ở những lĩnh vực nằm ngoài khả năng. Vì vậy, họ cảm thấy không hiệu quả – họ muốn làm việc tốt hơn nhưng lại cảm thấy tổ chức đang kìm kẹp mình. Những công ty tốt nhất cho phép nhân viên xây dựng sự nghiệp trong lĩnh vực mà họ giỏi nhất – theo lời của chuyên gia quản trị học Warren Bennis là "làm công việc sinh ra để dành cho mình".

Khi đương đầu với những thị trường năng động và biến chuyển nhanh chóng, các tổ chức hiện nay đều ưu tiên những nhân viên linh động và đa kĩ năng. Tuy nhiên, trong Nghiên cứu về lực lượng lao động toàn cầu năm 2012, chỉ 35% nhân viên có gắn kết với công việc. Nghiên cứu phát hiện ra rằng nhân viên tận tụy – người hết lòng với công việc và tận tâm với giá trị của công ty – có năng suất cao hơn đáng kể, cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn và có kết quả làm việc tốt hơn nhân viên thiếu tận tụy. Nhưng nhiều công ty đối xử với nhân viên chẳng khác gì những quân cờ có thể bị di chuyển khắp nơi.

Trong thuyết hai nhân tố, nhà tâm lí học và nhà tư tưởng quản trị

Những người hiệu quả tạo ra **những tổ chức hiệu quả**.

↓

Lãnh đạo giỏi tạo điều kiện cho nhân tài phát triển vượt bậc trong lĩnh vực sở trường của họ.

↓

Họ **coi trọng nhân viên làm việc tại nhà máy** ngang bằng với cổ đông.

Xem thêm: Lãnh đạo giỏi 68–69 ▪ Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Tổ chức nhóm làm việc và nhân tài 80–85 ▪ Tiền bạc có phải là động lực? 90–91



Văn hóa năng động, sáng tạo của Google – nhân viên được khuyến khích làm việc theo thế mạnh của mình và khám phá các dự án mà họ đam mê – là một trong những nguyên nhân tạo nên thành công.

người Mỹ Frederick Herzberg xác định cảm giác thành tựu có liên kết chặt chẽ với động lực làm việc. Hiệu quả mang lại sự hài lòng về bản chất; kể cả mức lương hào phóng nhất cũng không thể thay thế cho cảm giác thỏa mãn khi làm tốt một công việc trong dài hạn. Mức lương hào phóng cũng không bù đắp được sự bất mãn khi không đạt được như mong đợi. Vì vậy, việc trang bị cho nhân viên công cụ để xây dựng những thói quen hiệu quả có thể giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn, cảm thấy hạnh phúc hơn, hữu ích hơn, và từ đó cải thiện kết quả của công ty.

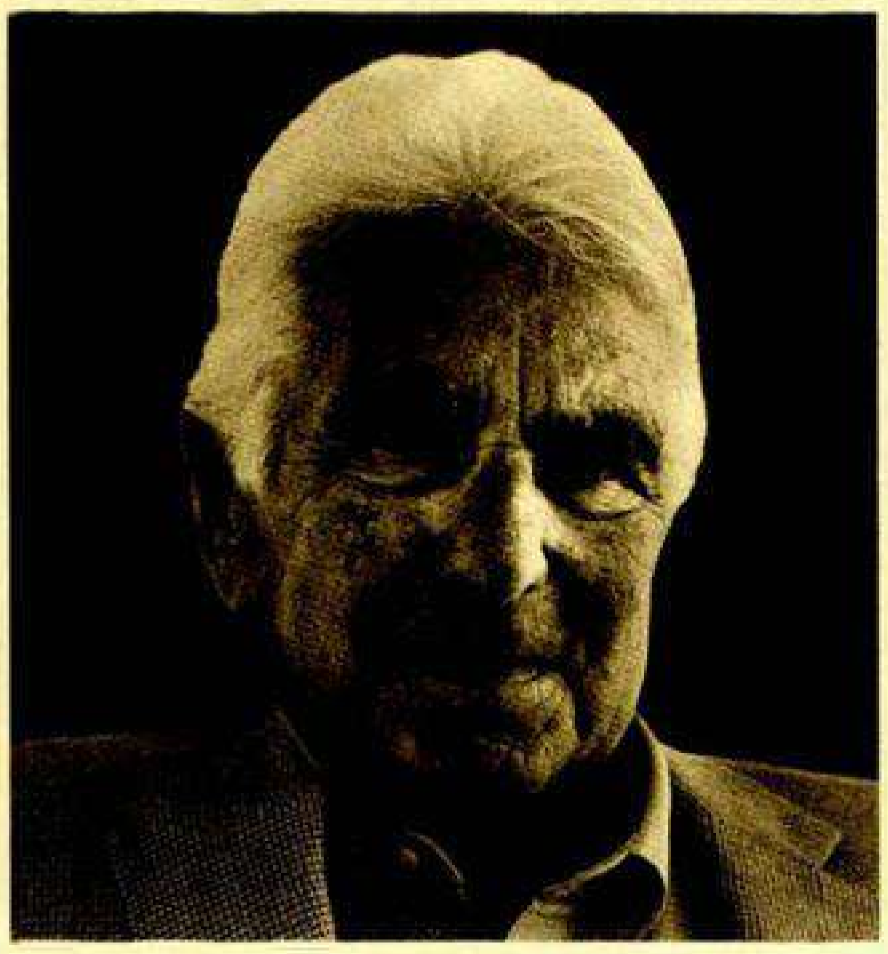
Làm tốt hơn thay vì chăm chỉ hơn

Lấy ý tưởng từ một thông lệ mà tập đoàn 3M đề ra năm 1948, Google khuyến khích nhân viên dành 20% thời gian cho những dự án tự chọn. Google nhận thấy thay vì xao lãng với những dự án được chỉ đạo, nhân viên của họ làm việc tốt hơn trong tất cả các nhiệm vụ – khi mọi người đam mê công việc, họ sẽ không cảm thấy như đang làm việc. Nỗ lực tùy ý này, tức là sự sẵn lòng cống hiến nhiều hơn của nhân viên, có thể tạo ra khác biệt giữa tốt và xuất sắc. Những doanh nghiệp xuất sắc tập trung vào việc phát huy năng lực tốt nhất của con người thay vì khai thác tối đa sức lao động của họ. Gmail là kết quả của chính sách 20% thời gian đó.

Để tạo điều kiện cho nhân viên làm việc tốt hơn chứ không phải chăm chỉ hơn cần phải có cách lãnh đạo thông tỏ, trân trọng nhân viên cũng như cổ đông. Những công ty coi trọng hiệu quả hơn khối lượng công việc, coi trọng chất lượng hơn việc làm thêm giờ (làm việc bất kể ốm đau thay vì nghỉ ốm), thường có mặt trong danh sách nhà tuyển dụng hàng đầu. Lãnh đạo của những công ty này nhận ra rằng giá trị mang lại cho cổ đông được thúc đẩy bởi kết quả làm việc của nhân viên; việc để nhân viên xây dựng sự nghiệp dựa trên thế mạnh của họ không chỉ tốt cho nhân viên mà còn cho kết quả kinh doanh của công ty. ▪

> Người nào làm việc không phải vì lòng yêu nghề mà chỉ vì tiền thì có thể sẽ không làm ra tiền cũng như không tìm thấy niềm vui trong cuộc sống.
>
> **Charles M. Schwab**
> **Nhà tư bản công nghiệp người Mỹ (1862–1939)**

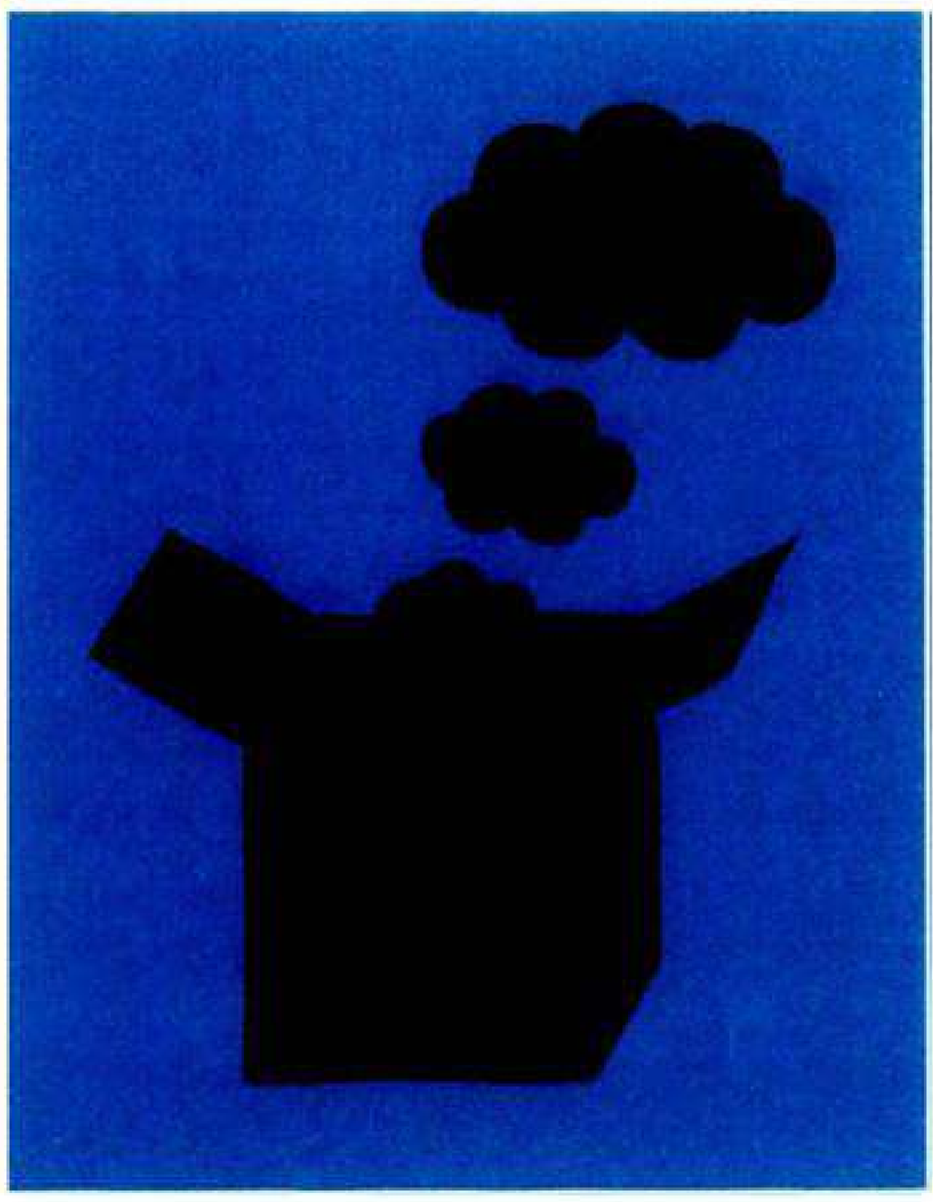
Warren Bennis



Sinh ngày 8/3/1925, Warren Bennis là một học giả người Mỹ, nhà tư vấn tổ chức và tác giả viết về quản trị. Nhập ngũ năm 1943, Bennis là một trong những sĩ quan bộ binh trẻ tuổi nhất trong Quân đội Hoa Kỳ trong Thế chiến II, và được trao tặng huân chương Trái tim Tím và Ngôi sao Đồng vì những cống hiến trong khi chiến đấu. Sau khi rời quân ngũ, Bennis học tại Đại học Antioch, Ohio, rồi trở thành giáo sư tại Trường Quản trị Sloan thuộc Viện Công nghệ Massachusetts. Nổi tiếng với tư cách là người tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu về lãnh đạo đương thời, Bennis được tạp chí *BusinessWeek* vinh danh là một trong những người có tầm ảnh hưởng lớn nhất đến tư duy kinh doanh vào năm 2007. Tờ *Financial Times* xếp cuốn sách kinh điển của ông, cuốn *Lãnh đạo* (1985), vào danh sách 50 sách kinh doanh hàng đầu của mọi thời đại.

Tác phẩm chính

1985 *Lãnh đạo: Chiến lược đảm nhận trách nhiệm*
1997 *Tại sao lãnh đạo không thể chỉ huy: Âm mưu vô thức tiếp diễn*
2009 *Trên con đường trở thành lãnh đạo*



PHÁT TRIỂN KHÔNG NHẤT THIẾT PHẢI LÀ TIẾN VỀ PHÍA TRƯỚC

TƯ DUY VƯỢT GIỚI HẠN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Sáng kiến

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1914 Câu đố chín điểm được đưa ra trong *Bách khoa thư về câu đố* của Sam Loyd.

1967 Edward de Bono đặt ra thuật ngữ "tư duy đa chiều" để mô tả quá trình "tưởng tượng theo chiều ngang", có phạm vi rộng nhưng không đi vào chi tiết.

Tn. 1970 Số lượng các nhà tư vấn quản trị khuyến khích sáng tạo tăng mạnh. Tư duy chiến lược được cho là ủng hộ cắt giảm chi phí và lùi bước.

2012 Jeff Bezos của Amazon khẳng định "nếu bạn muốn sáng tạo và tiên phong, bạn phải sẵn lòng chấp nhận bị hiểu lầm trong thời gian dài".

Áp lực cạnh tranh mà doanh nghiệp phải đối mặt thay đổi liên tục: sự ra đời của các ý tưởng mới và công nghệ đột phá, sự dịch chuyển sức mạnh kinh tế của các quốc gia và sự thay đổi của các động lực thị trường. Nhưng trong lịch sử kinh doanh, rất nhiều công ty bỏ qua thay đổi và tiếp tục với những chiến lược thiếu hoàn hảo dựa trên môi trường cũ. Để tránh tình trạng này, ý tưởng "tư duy vượt giới hạn" được dùng để thử thách các quy tắc và giả định – để thấy rằng đôi khi, con đường phát triển không phải là tiến về phía trước.

Ý tưởng tư duy vượt giới hạn xuất hiện vào thập niên 1960 dựa trên câu đố chín điểm, một trò chơi được các nhà cố vấn quản trị sử dụng để khuyến khích tư duy đa chiều. Một số cách giải bao gồm vẽ các đường thẳng theo đúng nghĩa đen là vượt ra ngoài ranh giới chiếc hộp trong câu đố. Cụm từ

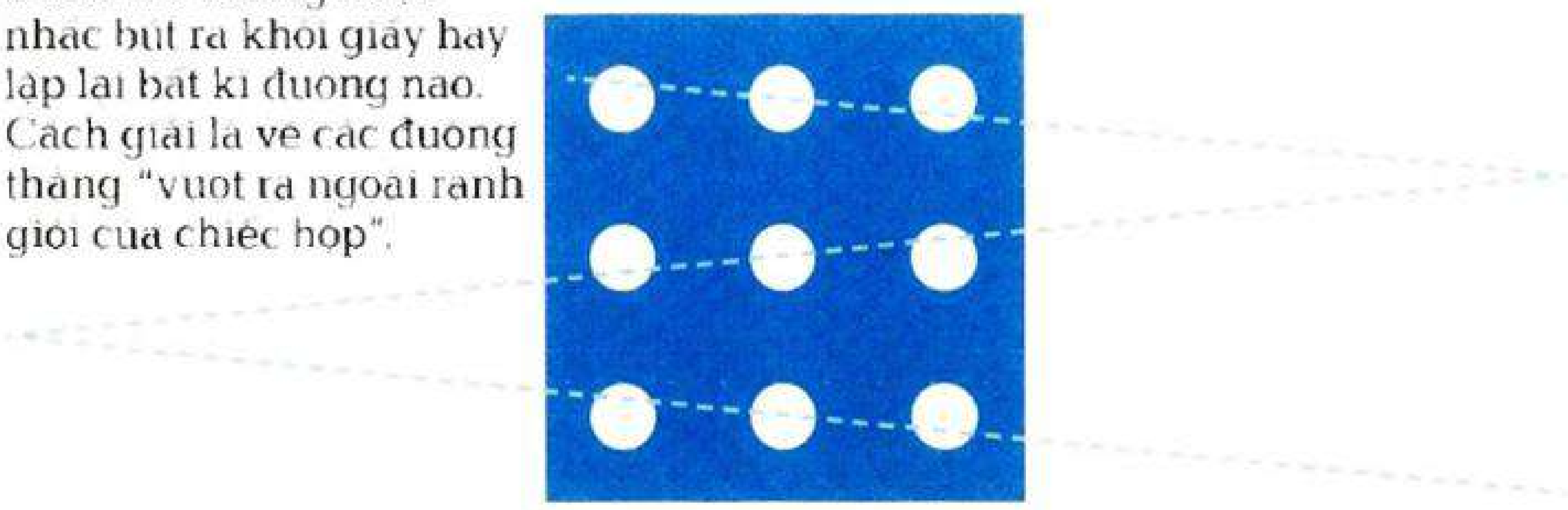


Xem thêm: Giành lợi thế 32–39 • Không ngừng thay đổi thông lệ kinh doanh 48–51 • Sáng tạo và phát minh 72–73 • Thay đổi cuộc chơi 92–99 • Dự báo 278–89 • Phản hồi và cải tiến 312–13



Máy chơi game Wii của Nintendo là một sản phẩm của tư duy đa chiều. Thay vì tấn công trực diện đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành, các nhà thiết kế của Wii đã định nghĩa lại việc chơi game như một hoạt động xã hội, phù hợp với gia đình.

Câu đố chín điểm thách thức người chơi nối chín điểm bằng bốn đường thẳng hoặc ít hơn mà không được nhấc bút ra khỏi giấy hay lặp lại bất kì đường nào. Cách giải là vẽ các đường thẳng "vượt ra ngoài ranh giới của chiếc hộp".



này được dùng để miêu tả bất kì loại tư duy sáng tạo nào vượt qua những điều hiển nhiên. Ngày nay, tư duy vượt giới hạn tượng trưng cho sự sáng tạo, sự cần thiết phải nhận thức được những thay đổi của thị trường và sự cần thiết phải tránh lối tư duy cứng nhắc.

Sự rút lui táo bạo

Tư duy tuyến tính – đối lập với tư duy vượt giới hạn – là nguyên nhân gây ra sự sụp đổ của nhiều doanh nghiệp. MySpace, trang web thống trị thị trường truyền thông xã hội trực tuyến đầu thập niên 2000, là ví dụ về một doanh nghiệp bị ảnh hưởng nặng nề bởi chiến lược *cắt giảm chi phí* – sa lầy trong một chiến lược thất bại thay vì thay đổi để thích ứng với bối cảnh cạnh tranh mới hoặc với một thị trường luôn biến động. Sau khi được News Corp mua năm 2005 với giá $580 triệu, doanh nghiệp này được bán với giá $35 triệu vào năm 2011, do không thể đối chọi được với tầm nhìn sáng tạo của Facebook. Khả năng tồn tại của MySpace trong tương lai phụ thuộc vào tư duy mới – họ đã xoay chuyển tình thế nhờ tái tập trung vào thị trường cốt lõi là các chuyên gia âm nhạc sáng tạo, để thị trường truyền thông xã hội đại chúng cho Facebook.

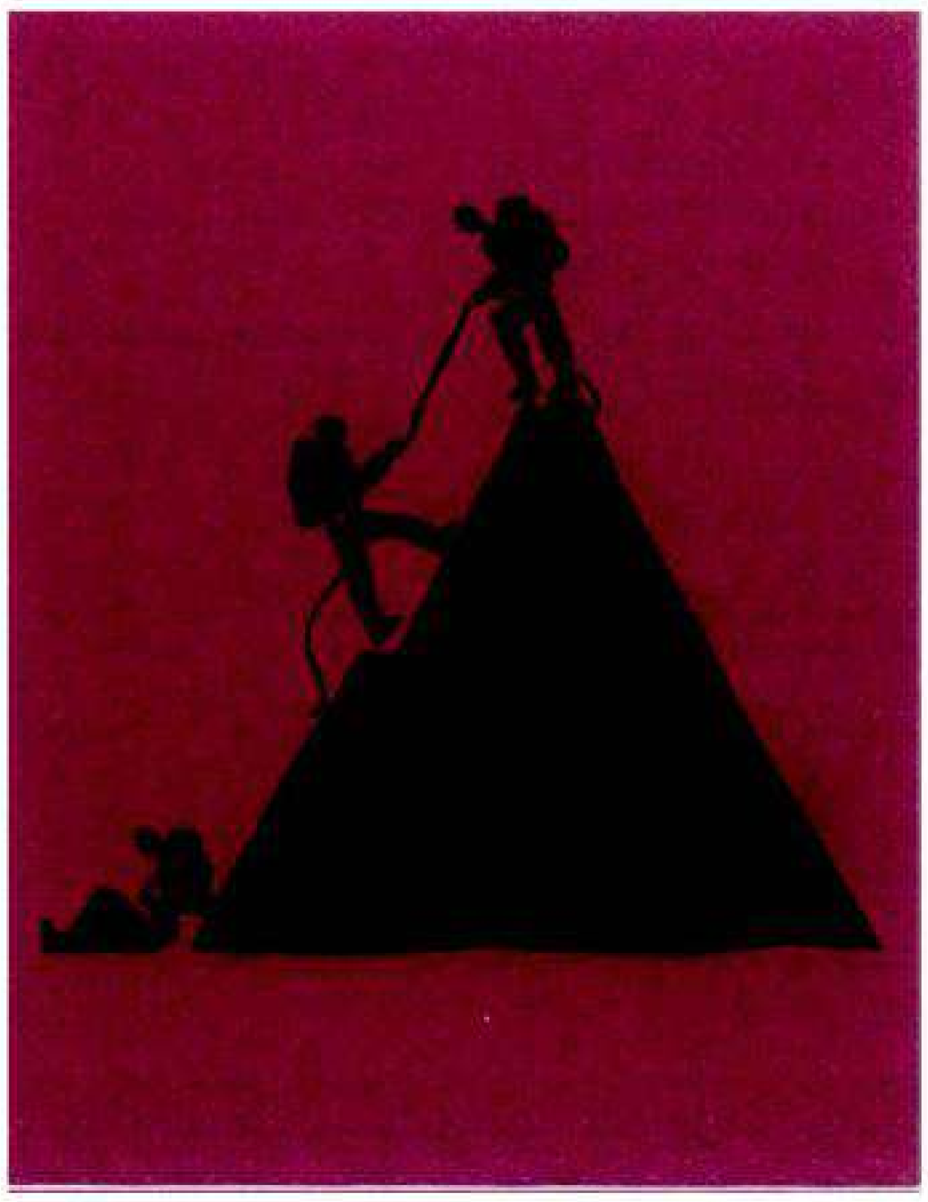
Các công ty khác thì tuyển dụng lãnh đạo có cách tiếp cận cấp tiến hơn để dẫn dắt họ qua những thời kì thay đổi nhanh chóng. Ví dụ, phản ứng của Nintendo với sự ưu việt về công nghệ của X-Box và Playstation là tư duy khác biệt. Thay vì cạnh tranh về những khía cạnh thông thường như giá cả và những trò chơi ngày càng phức tạp, Nintendo Wii đã tạo ra một thị trường hoàn toàn mới. Giao diện người chơi độc đáo của Wii – với các kiểu tay cầm điều khiển không dây – và sự tập trung vào việc chơi theo nhóm khiến thương hiệu này trở nên phù hợp với gia đình; chơi game đột nhiên trở thành một hoạt động xã hội cho game thủ thuộc tất cả các độ tuổi và mức kinh nghiệm. Máy chơi game này nhanh chóng được tiêu thụ mạnh hơn so với đối thủ ở hầu hết các vùng lãnh thổ.

> Tập đoàn BT đáng lẽ đã phát minh ra Skype, nhưng họ đã không làm, vì ý tưởng một nền tảng miễn phí hoàn toàn phá vỡ mô hình kinh doanh của họ.
>
> **Alan Moore**
> **Chuyên gia hệ thống người Mỹ**

Những người lãnh đạo sử dụng chiến lược "rút lui táo bạo" này sẵn sàng nhường lại tiến bộ công nghệ hoặc vị thế thị trường cho công ty thống trị, và thay vào đó là theo đuổi những vị thế ít có khả năng gặp thất bại hơn (và thường có lợi nhuận cao hơn) trên thị trường.

Suy tính lại về chiếc hộp

Một số lãnh đạo doanh nghiệp tin rằng kể cả những người có tư duy sáng tạo nhất cũng có thể xem một vài điều nhất định – như cơ cấu tổ chức – là hiển nhiên. Do đó, họ khuyến khích nhân viên tư duy theo nghĩa đen là "vượt ra ngoài tòa nhà" để tìm ý tưởng mới. CEO của Procter & Gamble là A G Lafley đã cử nhân viên đến sống tạm thời trong nhà của người tiêu dùng để hiểu hơn về nhu cầu của họ và tìm cơ hội cho sản phẩm. Có vẻ như bản thân chiếc hộp lại có thể là một nguyên nhân gây xao lãng. ■



NHÂN VIÊN CÀNG ĐƯỢC VIỆC THÌ CÀNG DỄ KHÍCH LỆ

TIỀN BẠC CÓ PHẢI LÀ ĐỘNG LỰC?

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Động lực

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1914 Henry Ford tăng gấp đôi mức lương tại Ford Motor Company nhằm giảm biến động nhân sự. Hàng nghìn người đã đến công ty xin việc.

1959 Frederick Herzberg đề xuất lí thuyết về các "động lực" và "yếu tố duy trì" dẫn đến sự hài lòng hay không hài lòng với công việc. Ông nhấn mạnh rằng lương là yếu tố gây nản lòng, nhưng không phải là yếu tố tạo động lực.

Tn. 2000 Danh sách "Nhà tuyển dụng tốt nhất" cho thấy những công ty được xếp hạng cao nhất thường không phải là công ty trả lương cao nhất.

2012 Tạp chí *Fortune* vinh danh Google là nơi làm việc tốt nhất tại Mỹ. Google cũng đứng đầu danh sách nhà tuyển dụng ở các nước đang phát triển. Lương cao và phúc lợi đa dạng góp phần nâng cao sự hài lòng của nhân viên.

Nếu có, **động lực làm việc** – chẳng hạn như được công nhận, phát triển nghề nghiệp, và trách nhiệm – có thể góp phần nâng cao sự hài lòng với công việc.

Nếu không được quản lí tốt, các **yếu tố duy trì** – chẳng hạn như lương, điều kiện làm việc, sự giám sát và độ an toàn – có thể làm tăng sự bất mãn với công việc.

Tiền là vấn đề quan trọng, nhưng **động lực tại nơi làm việc** còn phức tạp hơn nhiều so với phần thưởng tài chính đơn thuần.

Nếu bạn được trả lương cao hơn, bạn có làm việc chăm chỉ hơn không? Câu trả lời có thể là một phần có, một phần không. Lương cao hơn có thể khuyến khích bạn chuyển sang một công việc mới hay làm việc nhanh hoặc chăm hơn một chút, nhưng sự tập trung này sớm bị bào mòn bởi những yếu tố khác, chẳng hạn như sự hài lòng với công việc, sự tôn trọng từ quản lí và thử thách mà bản thân công việc đặt ra.

Lợi ích tài chính có thể thúc đẩy chúng ta làm nhiều việc, nhưng động lực còn phức tạp hơn chuyện tiền bạc. Giáo sư tâm lí học người Mỹ Frederick Herzberg bắt đầu nghiên cứu về động lực tại nơi làm việc vào thập niên 1950 khi giảng dạy tại Đại học Case Western Reserve, Ohio. Năm 1959, ông đề xuất "lí thuyết hai yếu tố" – tức là các "động lực" thì giúp tăng sự hài lòng với công việc, trong khi các "yếu tố duy trì" lại góp phần gây nản lòng tại nơi làm việc nếu không được quản trị tốt.

Dập tắt bất mãn

Các yếu tố duy trì bao gồm điều kiện làm việc, tính an toàn trong

Xem thêm: Lãnh đạo giỏi 68–69 ▪ Giá trị của làm việc nhóm 70–71 ▪ Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Tận dụng tối đa năng lực của nhân tài 86–87



Lí thuyết hai yếu tố của Herzberg làm rõ sự phân chia của động lực tại nơi làm việc – phần lớn sự hài lòng với công việc xuất phát từ việc đáp ứng một tập hợp các yếu tố khác nhau ("động lực") hơn là các yếu tố gây bất mãn ("yếu tố duy trì").

công việc, mối quan hệ với những người lao động khác và lương bổng. Các động lực bao gồm sự công nhận, trách nhiệm, cơ hội thăng tiến, cảm giác thành tựu cá nhân và tiềm năng phát triển – như Herzberg đã nói "người càng được việc" thì càng dễ được khích lệ.

Herzberg lập luận rằng sự bất mãn với công việc cũng quan trọng như sự hài lòng. Ông tin rằng nếu các yếu tố duy trì không được quản lí tốt, dù động lực có tốt đến mấy thì nhân viên cũng không sẵn lòng làm việc chăm chỉ. Theo ông, họ sẽ cảm thấy không hài lòng giống như bị mất động cơ làm việc. Ông cũng tin rằng các yếu tố duy trì về bản chất không có khả năng thúc đẩy; nhưng khi được đáp ứng, chúng sẽ giảm sự bất mãn và tạo ra nền tảng cho động lực. Mặt khác, động lực có tiềm năng lớn trong việc gia tăng sự hài lòng trong công việc, nhưng nếu thiếu động lực thì thực ra chỉ dẫn đến sự bất mãn ở mức thấp.

Động lực trong thực tiễn

Phát hiện của Herzberg rất quan trọng đối với lãnh đạo doanh nghiệp. Lí thuyết hai yếu tố đề xuất rằng thiết kế công việc có vai trò quyết định – nó phải tạo ra những điều kiện trong đó nhân viên có thể có cảm giác thành tựu, có trách nhiệm và công việc của họ được ghi nhận. Mức lương có thể quan trọng khi cần tuyển dụng và giữ người, nhưng sẽ ít quan trọng hơn khi cần khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả.

Mỗi ngày có hàng nghìn người trên thế giới xin việc tại cửa hàng McDonald's. Thường xuyên được xếp ở vị trí đầu tiên trong danh sách "nhà tuyển dụng tốt nhất", chuỗi cửa hàng này trở nên phổ biến nhờ môi trường làm việc thân thiện và chính sách công việc linh hoạt. Các sáng kiến như "hợp đồng bạn bè và gia đình" – những nhân viên là thành viên của một gia đình hoặc nhóm bạn có thể đổi ca cho nhau – mang lại cho nhân viên cảm giác được chia sẻ trách nhiệm và củng cố sự trung thành với công ty.

Những công ty trả lương cao nhất hiếm khi được đánh giá là nhà tuyển dụng tốt nhất. Tiền thì quan trọng nhưng sự hài lòng với công việc, khả năng thăng tiến, thái độ của quản lí và các mối quan hệ cá nhân là những động lực lớn nhất, thúc đẩy chúng ta chăm chỉ hơn. ▪

Frederick Herzberg

Nhà tâm lí học người Mỹ Frederick Herzberg sinh ngày 18/4/1923. Ông theo học tại Đại học Thành phố New York rồi trở thành giáo sư tại Đại học Utah, Mỹ. Quá trình phục vụ trong Quân đội Hoa Kỳ của Herzberg, đặc biệt là việc quan sát những điều kiện tại trại tập trung Dachau ở Đức trong Thế chiến II, được cho là đã truyền cảm hứng cho sự quan tâm của ông tới lí thuyết động lực.

Phản đối quan điểm công nhân chỉ có thể được thúc đẩy bởi tiền và các phúc lợi khác, Herzberg đề xuất rằng thành tựu và sự công nhận là những động lực mạnh mẽ. Ông tin rằng người quản lí nên tạo ra nơi làm việc an toàn, hạnh phúc và làm cho công việc trở nên thú vị, thách thức và đáng làm. Công trình nghiên cứu của ông đã ảnh hưởng đến một thế hệ các nhà quản lí.

Tác phẩm chính

1959 *Động lực làm việc*
1968 *Một lần nữa: Bạn thúc đẩy nhân viên bằng cách nào?*
1976 *Lựa chọn quản trị: Làm việc hiệu quả hay làm người*

HÃY LÀ MỘT ENZYM - CHẤT XÚC TÁC CHO SỰ THAY ĐỔI

THAY ĐỔI CUỘC CHƠI



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Sáng tạo

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1997 Giáo sư người Mỹ Clayton M. Christensen đưa ra khái niệm "công nghệ đột phá" – những tiến bộ công nghệ vượt bậc và bất ngờ khiến các công ty phải xác định lại cách thức hoạt động.

Tn. 2000 Công nghệ định hướng Hệ thống định vị toàn cầu (GPS) xuất hiện như một sáng tạo đột phá trong một loạt ngành nghề, từ du lịch và rèn luyện sức khỏe cho đến giải trí và các ứng dụng dành cho điện thoại thông minh.

2014 Giáo sư quản trị kinh doanh người Mỹ David McAdams viết cuốn sách *Người thay đổi cuộc chơi: Lí thuyết trò chơi và nghệ thuật chuyển biến tình thế chiến lược*. McAdams đề xuất rằng những người thay đổi cuộc chơi là những người "có đủ quyết tâm để thay đổi cuộc chơi sao cho có lợi cho họ".

Những doanh nhân mà chúng ta nhớ đến đều là những người làm điều khác biệt – chẳng hạn như CEO của Facebook Sheryl Sandberg, nhà đầu tư người Mỹ Warren Buffett, ông trùm kinh doanh người Hồng Kông Stanley Ho, doanh nhân người Anh Richard Branson và bà hoàng truyền thông người Mỹ Oprah Winfrey. Tương tự, chúng ta thường chỉ nhớ đến những công ty có sản phẩm và dịch vụ khác biệt. Công ty nào loay hoay với đám đông và làm cùng một việc theo cùng một cách thức xưa cũ sẽ sớm bị quên lãng; công ty nào gây xáo trộn các ngành và thay đổi cuộc chơi sẽ được ca tụng, đôi khi còn được thần tượng hóa.

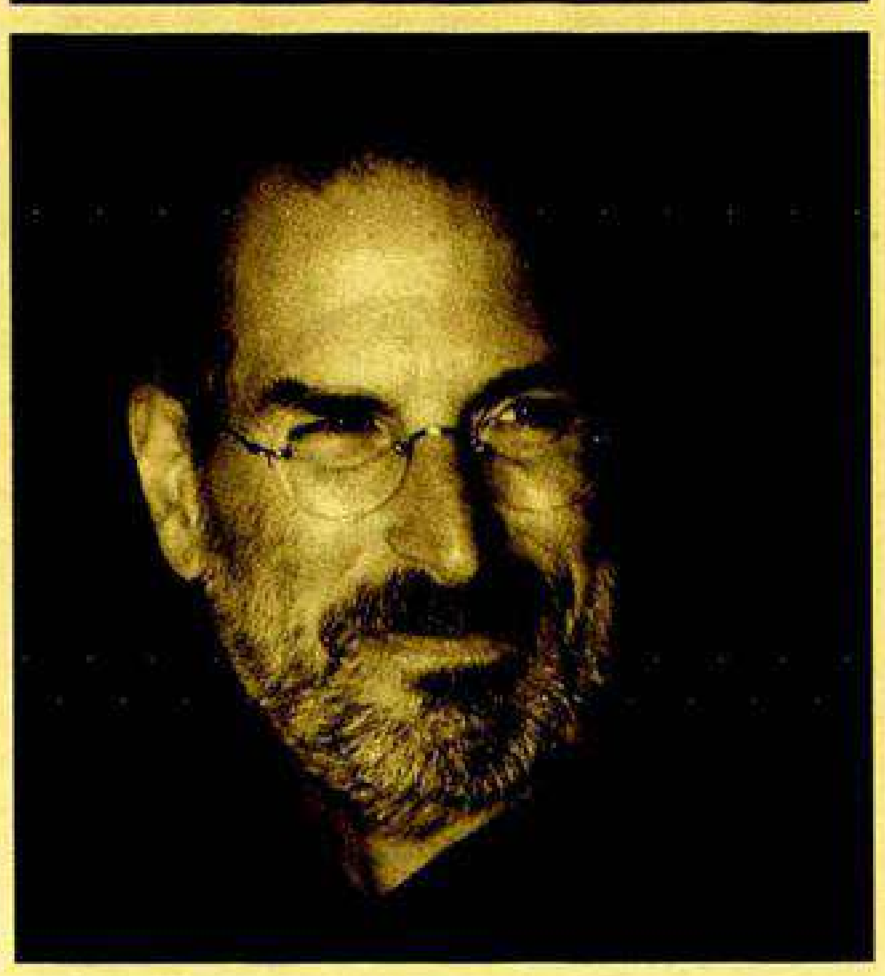
Trên thị trường toàn cầu hiện nay, cạnh tranh diễn ra khốc liệt và mỗi điểm phần trăm thị phần đều rất khó đạt được. Hoạt động trên những thị trường này thường là một trò chơi có tổng bằng không: cạnh tranh khiến cho giá giảm và chi phí tăng lên. Để đạt được lợi thế cạnh tranh đáng kể cần nhiều hơn là chỉ cải thiện dần dần, và đòi hỏi phải có những thay đổi triệt để và đột phá – nếu bạn không thể giành chiến thắng, hãy di chuyển khung thành. Bản chất của chiến lược thay đổi cuộc chơi là xác định lại quy tắc và ranh giới của một ngành kinh doanh. Nghĩ một bước trước khách hàng và đối thủ cạnh tranh sẽ làm xáo trộn hiện trạng theo hướng có lợi cho doanh nghiệp.

> Tôi muốn tạo ra sự khác biệt đáng kể cho cuộc sống của mọi người.
> **Steve Jobs**

Sáng tạo đột phá

Học giả của Trường Kinh doanh Harvard, Clayton Christensen, xác định có hai loại công nghệ có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp: "công nghệ duy trì", những tiến bộ trong công nghệ giúp các công ty dần dần cải thiện hiệu suất sản phẩm, và "công nghệ đột phá", những tiến bộ triệt để về công nghệ gây ra sự náo loạn trong ngành và buộc các công ty phải suy nghĩ lại về toàn bộ cách thức tồn tại của mình. Về sau, Christensen thay đổi thuật ngữ "công nghệ đột phá"

Steve Jobs



Doanh nhân và nhà phát minh Steven Paul Jobs sinh ngày 24/2/1955 tại San Francisco, Mỹ. Năm 1976, ông và Steve Wozniak sáng lập Apple Computers (từ ga-ra nhà Jobs). Doanh nghiệp này trở thành công ty đại chúng vào năm 1980 với giá trị thị trường là $1,2 tỉ.

Năm 1985, sau những bất đồng với hội đồng quản trị, Jobs bị sa thải bởi CEO mới được bổ nhiệm là John Sculley. Ông sáng lập NeXT Computer và đầu tư vào hãng phim hoạt hình Pixar mà sau đó đã trở nên cực kì thành công. Trong vòng xoáy của số phận, Apple mua NeXT vào năm 1996 và Jobs trở lại làm việc cho Apple cùng trong năm đó rồi trở thành CEO vào năm 1997. Năm 1998, Jobs tung ra chiếc máy tính iMac và tiếp tục lãnh đạo một trong những giai đoạn phục hưng doanh nghiệp nổi tiếng nhất trong lịch sử. Dưới sự dẫn dắt của ông, Apple đi tiên phong với thiết kế và công nghệ sáng tạo để trở thành một trong những công ty công nghệ đáng giá nhất thế giới.

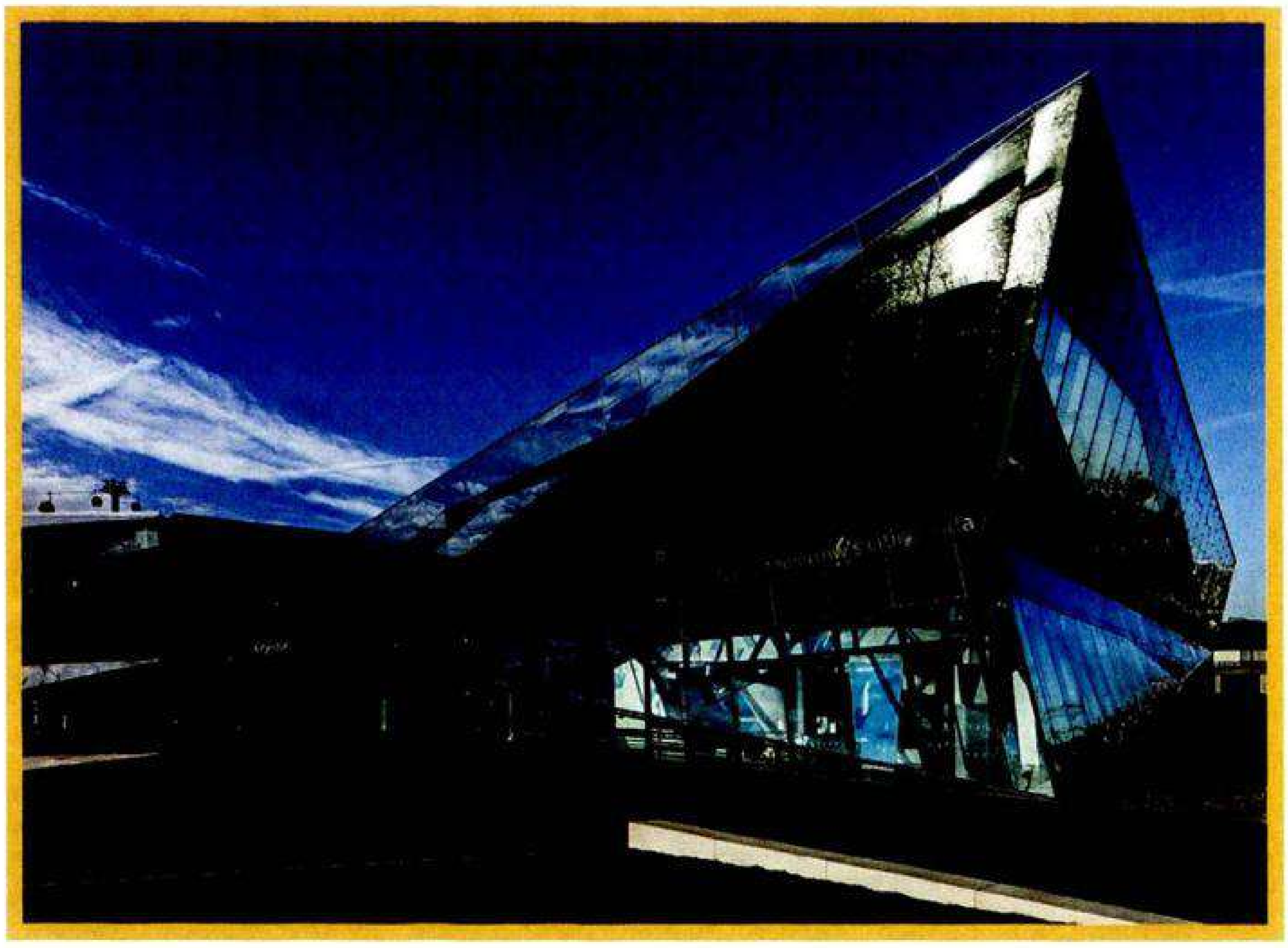
Năm 2010, Steve Jobs xếp thứ 61 trong danh sách "100 người làm thay đổi thế giới" của *Time Magazine*. Ông qua đời ngày 5/10/2011.

Xem thêm: Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Tư duy vượt giới hạn 88–89 ▪ Dẫn đầu thị trường 166–69 ▪ Chuỗi giá trị 216–17 ▪ Tạo dựng thương hiệu 258–63

Thị trường hiện nay ngày càng trở nên **toàn cầu hóa...** → ...và ngày càng **cạnh tranh** hơn. → **Thay đổi từ từ** chỉ có thể mang lại sự **cải thiện dần dần** cho một công ty. → Nhưng những nhà lãnh đạo thành công **ủng hộ tư duy đột phá**, triệt để... → ...họ **định nghĩa lại những thị trường** mà công ty của họ đang hoạt động. → **Họ là chất xúc tác cho sự thay đổi.**

thành "sáng tạo đột phá" để phản ánh việc không phải bản thân công nghệ mà là cách thức áp dụng công nghệ đó mới có tính đột phá.

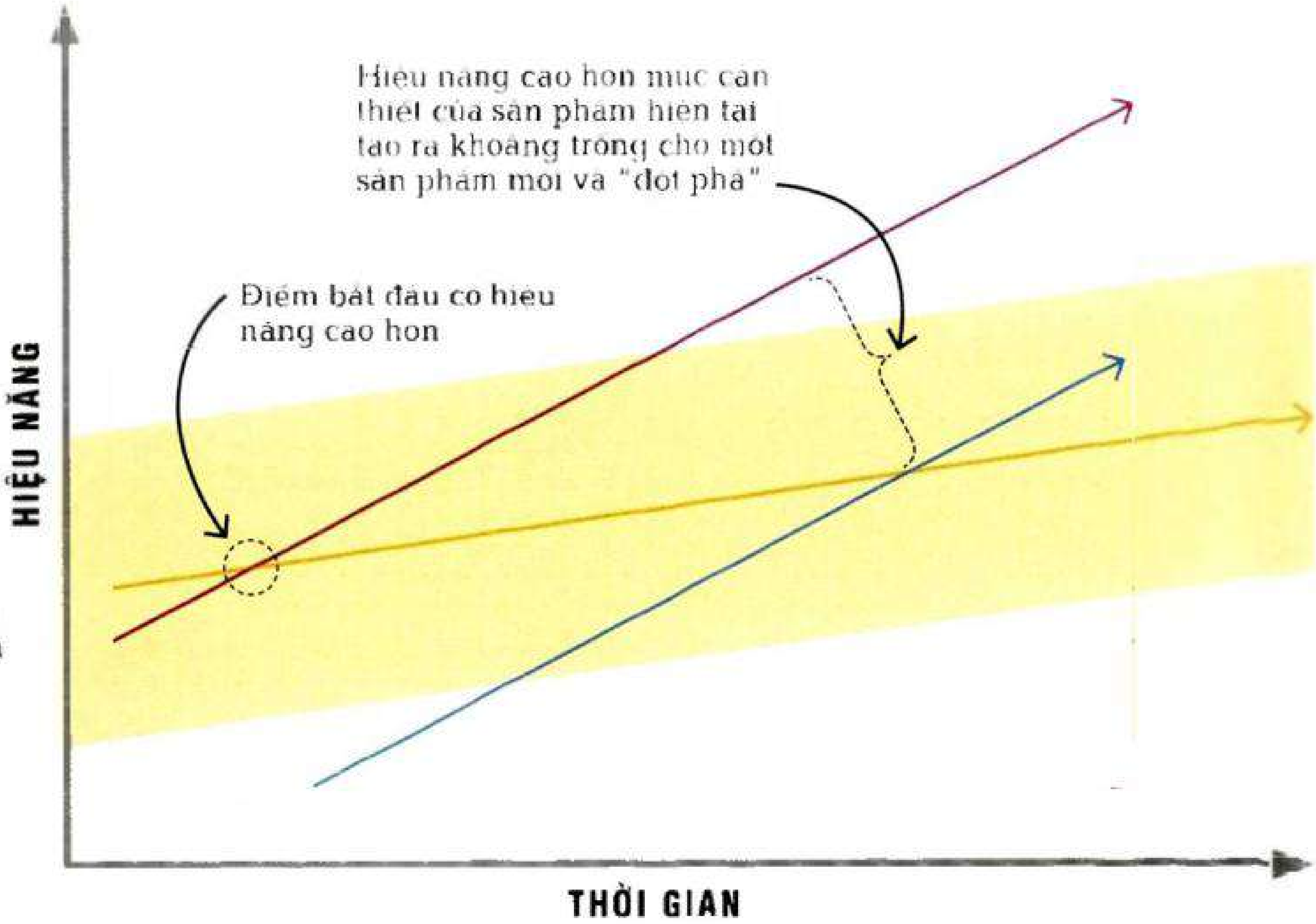
Tương tự như vậy, một sản phẩm cũng làm thay đổi cuộc chơi bằng cách làm cho công nghệ thích ứng với những mục đích mới là GlowCap. Là một loại nắp chai bắt vít có thể được gắn vào hộp thuốc kê đơn, GlowCap có một đèn LED phát sáng và báo động bằng âm thanh để báo hiệu thời điểm uống thuốc. Thiết bị này còn kết nối thông qua Wi-Fi với điện thoại thông minh của người dùng, gửi tin nhắn văn bản hoặc email nhắc nhở khi người dùng quên uống thuốc. Giống như nhiều người thay đổi cuộc chơi khác, công ty này sử dụng tư duy đa chiều để đưa ra giải pháp cho một vấn đề hiện hữu, đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng một cách hiệu quả. Sáng tạo đột phá tạo ra nhu cầu về một sản phẩm, thậm chí là trước khi khách hàng nhận ra sự tồn tại của nhu cầu đó, và mở ra những thị trường mới, chưa được khai phá với những lợi thế đáng kể của công ty đi đầu – đặc biệt là khi thương hiệu được gắn liền với phân khúc thị trường mới đó. Ví dụ, công ty Siemens đã tạo ra chiếc thang máy chạy điện đầu tiên trên thế giới năm 1880, và năm 1881 đã cung cấp điện năng cho hệ thống đèn đường dùng điện đầu tiên của thế giới (ở Godalming, Anh). Những sản phẩm đột phá gần đây hơn trong lĩnh vực chiếu



The Crystal là một trong những công trình bền vững nhất thế giới. Được Siemens xây tại Anh. Đây là biểu tượng cho tinh thần sáng tạo vốn là tiêu chí đảm bảo cho chất lượng của công ty này kể từ thập niên 1880.

Sáng tạo đột phá nói về một sáng tạo làm biến chuyển thị trường. Khi một sản phẩm hiện hữu có nhiều tính năng hoặc dịch vụ hơn khách hàng yêu cầu, sản phẩm đó có thể trở nên quá phức tạp hoặc khó sử dụng. Khi khoảng cách giữa hiệu năng của sản phẩm hiện tại và yêu cầu của khách hàng tăng lên, một khoảng trống thị trường sẽ hình thành, có thể được khai thác bởi một sản phẩm mới, "đột phá". Theo thời gian, sản phẩm mới này có thể phân định lại thị trường.

- Yêu cầu của khách hàng chính thống về hiệu năng của sản phẩm
- Mức trung bình của yêu cầu về hiệu năng
- Công ty/sản phẩm hiện tại
- Công ty/sản phẩm mới và "đột phá"



sáng, năng lượng, giao thông vận tải và y tế đã đảm bảo cho tên tuổi của Siemens gắn liền với chất lượng và sáng tạo.

Các nhà lãnh đạo như người sáng lập công ty, Werner von Siemens – những người có tầm nhìn và lòng dũng cảm để theo đuổi những chiến lược làm thay đổi thời cuộc – lại rất hiếm gặp. Việc này đòi hỏi sự can đảm rất lớn để phá bỏ truyền thống, cũng như uy tín và khả năng thuyết phục để dẫn dắt cá nhân, tổ chức và toàn bộ ngành thoát khỏi tình trạng hiện tại. Thành công sẽ được khen thưởng và ca tụng; thất bại sẽ bị chế nhạo và khinh bỉ. Đối với những người thay đổi cuộc chơi, ranh giới giữa danh tiếng và tai tiếng thường rất mong manh.

Viết lại quy tắc

Một công ty khác đã vài lần thay đổi cuộc chơi để có lợi cho mình là Apple. Dưới sự dẫn dắt của người đồng sáng lập và CEO, Steve Jobs, tổ chức này đã gây ra sự xáo trộn trong ngành công nghiệp máy tính để bàn, âm nhạc, điện thoại di động và máy tính bảng.

Sản phẩm iMac của Apple, với trọng tâm là thiết kế và phần mềm thân thiện với người dùng, đã tác động đáng kể đến ngành công nghiệp máy tính cá nhân. Tuy nhiên, sản phẩm đột phá đầu tiên của Apple lại là iPod, được tung ra lần đầu năm 2001. Sản phẩm này đã nhận được sự hoài nghi – nhưng theo Christensen, đó là phản ứng điển hình trước một sự đột phá. Một sản phẩm được chấp nhận là "thắng" ngay từ cái nhìn đầu tiên sẽ không thể đưa thị trường đi quá xa – những sản phẩm "thay đổi thời cuộc" thực sự sẽ khiến nhiều người phải nhướn mày và hoài nghi.

> Bạn không thể lãnh đạo từ đám đông.
> **Margaret Thatcher**
> **Cựu Thủ tướng Anh (1925–2013)**

Giao thoa công nghệ

Máy iPod là sự giao thoa giữa thế hệ các máy nghe nhạc MP3 dung lượng thấp ban đầu và các máy nghe nhạc lớn dựa trên ổ cứng với dung lượng lên đến vài gigabyte. Giữa một biển sản phẩm cạnh tranh nhạt nhẽo, iPod nổi bật nhờ thiết kế sành điệu và khác biệt. Đây là một thiết bị nhỏ nhắn, dễ sử dụng, và đi kèm với cam kết "1.000 bài hát trong túi bạn".

Tuy nhiên, "kẻ phá bĩnh" thực thụ lại là sức mạnh tổng hợp của iPod và giao diện phần mềm của thiết bị này – iTunes. Khách hàng giờ đã có thể truy cập vào một kho âm nhạc khổng lồ từ cùng một nơi, mua nhạc, tải nhạc và "đồng bộ" nhạc từ máy tính vào thiết bị của mình một cách dễ dàng. Máy iPod cũng có thể được sạc trong khi đang đồng bộ hóa. Việc chúng ta xem những tính năng này là điều hiển nhiên cho thấy thị trường thiết bị nghe nhạc cá nhân đã biến đổi đến mức nào nhờ có Apple. iTune Music Store (nay là iTunes Store) đã định nghĩa lại ngành công nghiệp âm nhạc vào năm 2003. Khi đó, tình trạng vi phạm bản quyền nhạc

số ngày càng trầm trọng; các hãng thu âm đấu tranh chống lại việc phân phối nhạc số vì lo ngại sẽ mất quyền kiểm soát và gây thiệt hại thêm cho doanh thu vốn đang trên đà sụt giảm. Jobs đã khai thác nỗi lo lắng này của các nhà điều hành trong lĩnh vực ghi âm để thu lợi nhuận, đề xuất cho mọi người một cách để mua nhạc hợp pháp mà vẫn dễ dàng và nhanh chóng.

Phần mềm của Apple đã vĩnh viễn thay đổi mô hình kinh doanh của ngành công nghiệp âm nhạc. Ngoài việc thay đổi cách thức chúng ta tiếp cận và nghe nhạc, iTunes còn cho phép mọi người mua từng ca khúc riêng lẻ trong một album. Nghệ sĩ không còn phải lao động khổ cực trong nhiều tháng trời để ra album mà thay vào đó có thể phát hành dần dần một chuỗi các đĩa đơn. Người tiêu dùng không còn cảm thấy bị sập bẫy mua cả album và ít có nhu cầu phải tìm kiếm để tải các bản nhạc miễn phí, vi phạm bản quyền.

Logo của Apple đã trở thành một biểu tượng toàn cầu về kỉ nguyên hiện đại – cho thấy mức độ to lớn của cuộc cách mạng mà tổ chức này đã tạo ra trong công nghệ và phát triển sản phẩm.

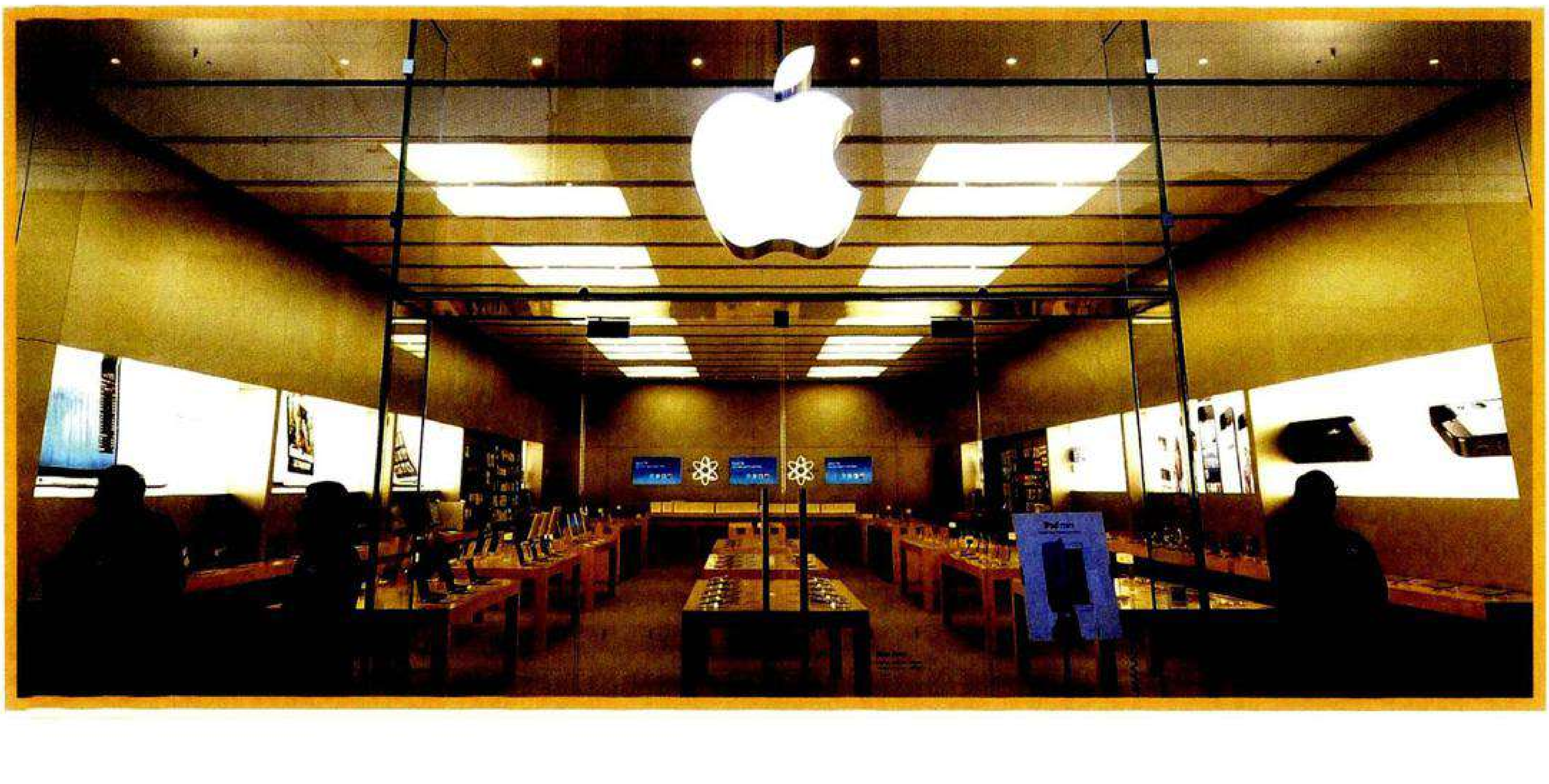
Hệ thống iTunes Store và iPod đã được tạo ra vì lợi ích của người tiêu dùng là những người gặp trở ngại bởi nhiều thiết bị nghe nhạc MP3 và nhiều phương pháp tìm kiếm âm nhạc trực tuyến. Apple đã đơn giản hóa quá trình này và đồng thời làm cho sản phẩm hấp dẫn hơn về mặt thẩm mĩ. Cho đến năm 2013, chiến lược của hãng đã mang lại doanh số bán khoảng 400 triệu chiếc iPod và hơn 25 tỉ lượt tải về từ iTunes Store.

> Làm điều không thể là một sự vui thích.
> **Walt Disney**
> **Doanh nhân người Mỹ (1901–1966)**

Liên tục thay đổi cuộc chơi

Sự đột phá triệt để này, nếu chỉ đạt được một lần, có thể được quy cho vận may, nhưng người thay đổi cuộc chơi thực thụ là người không ngừng tìm cách để tự tách biệt khỏi cuộc cạnh tranh. Steve Jobs đã không đơn thuần là chỉ hài lòng vì đã thay đổi ngành công nghiệp âm nhạc: năm 2007, ông chuyển sự chú ý vào ngành điện thoại di động. Điện thoại di động đã trở nên thông minh hơn trong thời gian ngắn, nhưng iPhone là một bước nhảy vọt khổng lồ. Cung cấp cho người dùng khả năng truy cập một bộ ứng dụng giống như máy tính và đặc biệt là khả năng truy cập Internet mượt mà, sản phẩm này là một "cú hit" ngay từ khi ra đời. Đột phá thực sự chính là công nghệ màn hình cảm ứng. Jobs gọi iPhone là "một sản phẩm mang tính cách mạng", khẳng định đó là sản phẩm "đi trước năm năm so với các điện thoại di động khác". Đây đúng là những lời tiên tri: vài năm sau đó, iPhone vẫn là tiêu chuẩn để đánh giá và định nghĩa tất cả các điện thoại di động khác.

Một thời gian ngắn trước khi qua đời năm 2011, Jobs lại một lần nữa tạo ra sự đột phá – lần này là với iPad. Ra mắt vào tháng 4/2010, trước sự nhập nhằng và một số hoài nghi, iPad xuất hiện để định nghĩa (lại) ngành công nghệ. Thiết bị này mang lại khả năng tiếp cận công nghệ vượt ra khỏi bản chất đã được



> Những gì có vẻ lạ lùng, không cần thiết, khác thường, thậm chí là kì quặc, trong hiện tại có thể trở nên cần thiết để giải quyết những vấn đề của tương lai.
> **Pierre Omidyar**

công nhận của công nghệ về mặt thương mại, giáo dục và việc sử dụng gắn với mặt bàn, ở một hình thức mà ban đầu không có mấy người tin là sẽ được yêu thích. iPad đã mở ra một kỉ nguyên mới của máy tính và hiện vẫn được xem là tiêu chuẩn của ngành.

Văn hóa doanh nghiệp

Apple đã tạo ra những thay đổi quan trọng đến mức thương hiệu này đã đi vào hệ tư tưởng văn hóa của thời đại: sản phẩm của Apple có ở khắp mọi nơi – từ quán cà phê và lớp học cho đến các chương trình truyền hình. Công nghệ của Apple đã giúp cho sản phẩm của họ trở nên phổ biến và làm cho khách hàng của họ trung thành với thương hiệu này một cách say mê. Với lợi thế cạnh tranh này, không có gì đáng ngạc nhiên khi giá sản phẩm của công ty vẫn yên ổn ở mức cao hơn so với mức trung bình trong ngành.

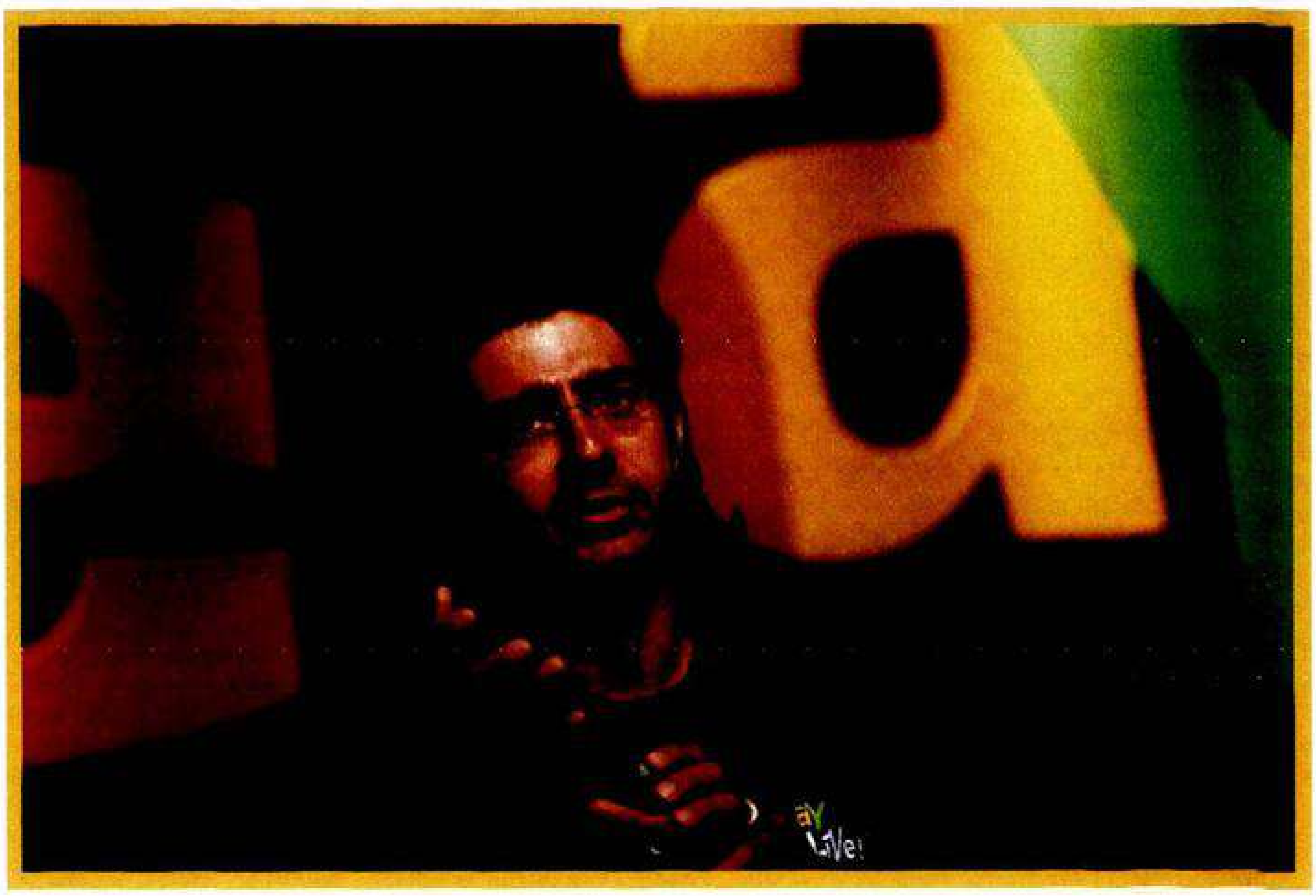
Tuy nhiên, thách thức đặt ra cho mọi tổ chức là phải đảm bảo tâm lí "thay đổi cuộc chơi" đó truyền tải được tinh thần của toàn bộ công ty. Theo doanh nhân người Pháp Pierre Omidyar, người sáng lập trang web đấu giá trực tuyến eBay, người lãnh đạo phải là "chất xúc tác cho sự thay đổi". Nhưng để thực sự thành công, và để tồn tại sau thời gian đương nhiệm của một lãnh đạo giàu nhiệt huyết, khát khao đột phá phải thường trực trong suy nghĩ. Năng lượng, sự sáng tạo và lòng can đảm cần có để "gây náo loạn" ngành phải ăn sâu vào văn hóa doanh nghiệp, đồng thời văn hóa doanh nghiệp cũng phải cho phép linh hoạt để thay đổi.

Trong trường hợp của eBay, Omidyar nhận ra rằng tương lai khó có thể được dự đoán và không đi theo một đường thẳng nhất định, và ông đã quyết định tổ chức dự án kinh doanh mới bằng cách tiếp cận của một kĩ sư phần mềm (công việc cũ của ông), "người đã học cách cố gắng để có được sự linh hoạt trong thiết kế". Mặc dù một chương trình phần mềm ban đầu có vẻ cung cấp nhiều hơn những gì khách hàng cần, đó là cái sẽ mang lại cho họ sự linh hoạt để thay đổi và "chuẩn bị cho những gì xảy ra ngoài dự kiến". Hệ thống tự duy trì của eBay không cần can thiệp nhiều và có thể thích ứng và phát triển theo nhu cầu của khách hàng. Thiết kế của eBay tích hợp sự xáo trộn vào cấu trúc lõi một cách hiệu quả. Ý tưởng cho phép người dùng đánh giá lẫn nhau vừa mới mẻ lại vừa rủi ro – giống như một mô hình kinh doanh yêu cầu người dùng làm gần như tất cả mọi việc. Tuy nhiên, những tính năng này đảm bảo cho eBay phát triển không chỉ dựa trên ý tưởng và năng lượng của Omidyar mà còn dựa vào yêu cầu của cả cộng đồng eBay.

> Không thể giải quyết vấn đề tại cùng mức độ nhận thức đã tạo ra chúng.
> **Albert Einstein**
> **Nhà vật lí học sinh ra ở Đức (1879–1955)**

Chấp nhận thất bại

Tuy nhiên, tinh thần trở thành người thay đổi cuộc chơi là rất hiếm. Rất khó tìm được nhà lãnh đạo quả cảm – những người thay đổi cuộc



Pierre Omidyar, chủ tịch và người sáng lập trang web đấu giá phổ biến eBay, đã đưa khát khao sáng tạo và thay đổi mạnh mẽ vào văn hóa của công ty mình.

chơi và dám chấp nhận rủi ro – và để thay thế họ thì còn khó hơn. Với chưa đến 10% số ý tưởng về sản phẩm mới được đưa ra thị trường, mọi người hầu như không có đủ can đảm, hoặc tự tin và tận tâm, với ý tưởng của mình để đánh cược sự nghiệp và danh tiếng vào những sáng tạo đầy rủi ro. Sức mạnh của người lãnh đạo quả cảm nằm ở tầm nhìn cũng như sự sẵn lòng trở thành tâm điểm chú ý khi mọi thứ diễn ra không như mong đợi.

Lịch sử doanh nghiệp có nhiều ví dụ về sản phẩm thất bại. Vì vậy, về bản chất, hầu hết các doanh nghiệp đều không thích rủi ro. Kể cả Apple cũng từng phạm sai lầm. Jobs có thể được nhớ đến nhiều nhất vì đã thay đổi ngành công nghiệp âm nhạc, máy tính và điện thoại, nhưng ông cũng được nhớ đến như biểu tượng cho việc chấp nhận và vươn lên từ thất bại. Ông có một danh sách dài những thất bại. Ví dụ, máy trò chơi Pippin không thể cạnh tranh được với sản phẩm tương tự của Sony là Playstation và nhanh chóng bị bỏ rơi. Máy tính Apple III gặp nhiều lỗi nghiêm trọng về thiết kế, và Lisa – chiếc máy tính sau này trở thành nền tảng cho iMac – có doanh số rất thấp. Apple Newton, nguyên mẫu đầu tiên của điện thoại thông minh ngày nay, cũng là một thất bại.

Những thất bại này làm Jobs bị sa thải năm 1985. Trong một bài nói chuyện với sinh viên tốt nghiệp Đại học Stanford năm 2005, ông cho biết việc bị sa thải đã thúc đẩy ông phải thay đổi cuộc chơi của chính mình: "Gánh nặng của việc trở nên thành công được thay thế bởi cảm giác nhẹ nhõm khi trở lại là người bắt đầu, không chắc chắn về bất kì điều gì. Việc này mở đường cho tôi bước vào một trong những giai đoạn sáng tạo nhất của cuộc đời."

Lịch sử tràn ngập ví dụ về những người tiên phong sẩy chân trước khi thành công. Món gà KFC, do Harland David Sanders phát minh, bị hơn 1.000 nhà hàng từ chối; R. H. Macy đã mở và đóng nhiều cửa hàng trước khi lập ra cửa hàng bách hóa lớn nhất thế giới; xưởng phim Laugh-O-Gram của Walt Disney phá sản năm 1923; và Henry Ford có ba thương vụ thất bại trước khi thành công. Những người thay đổi cuộc chơi như Albert Einstein (bị giáo viên gắn mác "chậm chạp") và nhà tỉ phú Oprah Winfrey (bị bảo là không "phù hợp để lên hình") dường như đã bất chấp tương lai được dự báo cho họ.

Làm điều khác biệt

Doanh nhân người Mỹ gốc Phi John H. Johnson đủ nhạy bén để nhận ra tiềm năng chưa được khai phá về các ấn phẩm nhắm vào thị trường dành cho người Mỹ gốc Phi. Dù lớn lên trong môi trường nghèo khổ, Johnson đạt kết quả học tập xuất sắc tại trường phổ thông và giành được học bổng tại Đại học Chicago, tự nuôi bản thân bằng công việc văn phòng tại một công ty bảo hiểm. Chính trong thời gian này ông đã nảy ra ý tưởng về *Negro Digest* (sau này đổi tên thành *Black World*), một tạp chí về lịch sử, văn học, nghệ thuật và văn hóa Mỹ-Phi. Tạp chí này nhanh chóng gặt hái được thành công, đạt tổng số phát hành là 50.000 bản chỉ trong sáu tháng. Tạp chí thứ hai, *Ebony*, được lập ra vào năm 1945 và có tổng số phát hành hơn hai triệu bản vào thời kì đỉnh cao. Nhờ luôn sẵn sàng làm điều khác biệt, Johnson đã xây dựng được một đế chế xuất bản bao gồm phát thanh, truyền hình và sách. Ông lọt vào danh sách 400 người giàu có nhất nước Mỹ năm 1982 của tạp chí *Forbes*.

Tư duy dài hạn

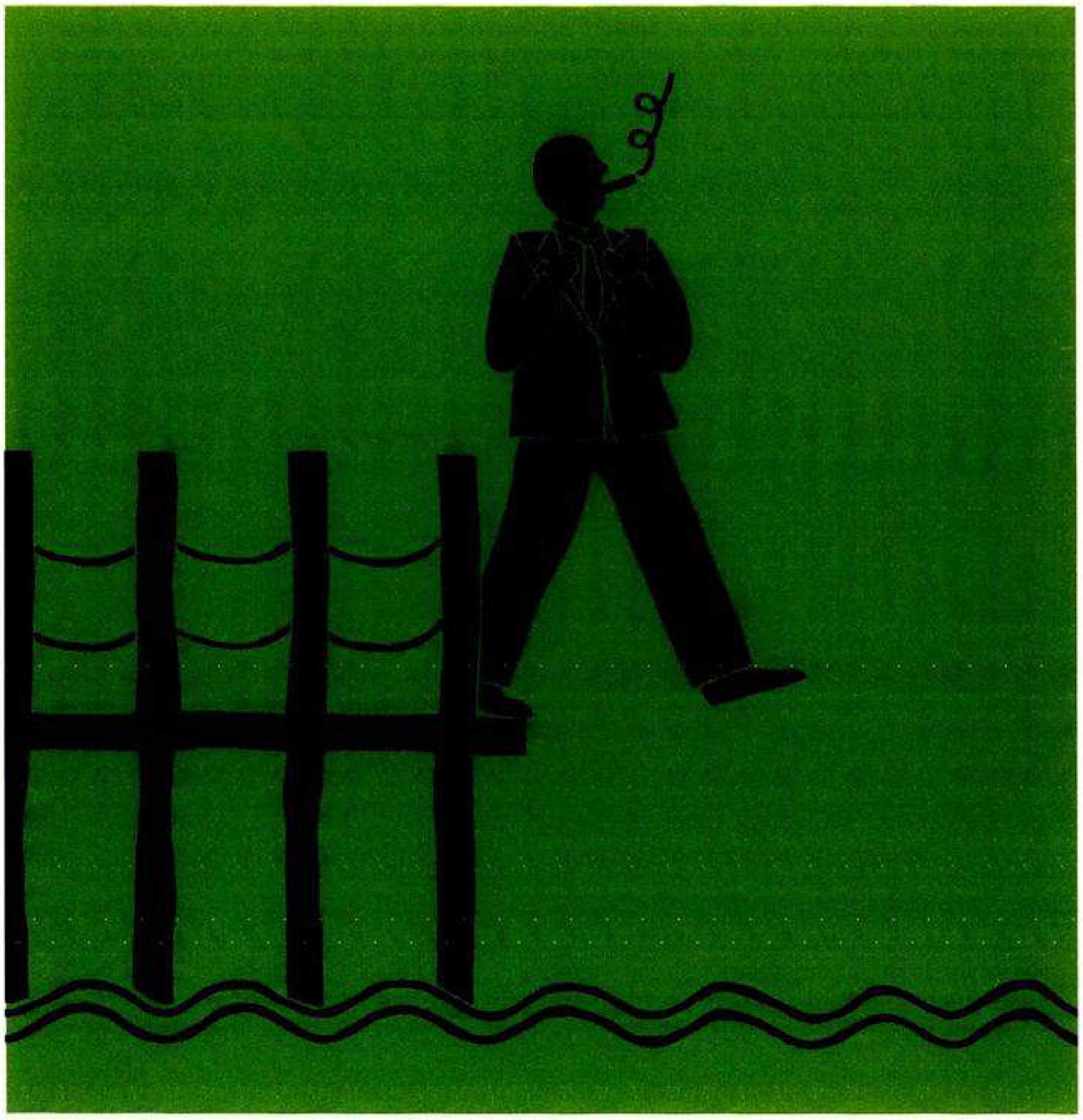
Khả năng vươn lên từ thất bại, duy trì lòng can đảm và niềm tin để tiếp tục tạo ra sự đột phá chính là điều làm cho các nhà lãnh đạo vĩ đại khác biệt với số đông. Từ quan điểm chiến lược, tập trung vào sáng tạo đột phá sẽ khuyến khích tư duy dài hạn. Áp dụng chiến lược này tức là cổ đông phải chịu được rủi ro và bất trắc, và kiên nhẫn trong vấn đề lợi nhuận; thời gian hoàn vốn có thể kéo dài, và những gì nhận lại khó mà đo đếm được. Nhưng nếu được tạo điều kiện phát triển, cách tiếp cận dài hạn này sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng một thương hiệu mạnh hơn, đầu tư vào nghiên cứu phát triển, tạo ra các quy trình kinh doanh tốt hơn và tránh thực hiện những hành động (có thể là gây hại) để thúc đẩy lợi nhuận trong ngắn hạn.

> Bạn phải sẵn sàng chấp nhận bị hiểu lầm.
> **Jeff Bezos**
> **Doanh nhân người Mỹ (1964–)**

Như cuốn *Thế lưỡng nan của nhà cải tiến* đề xuất, nhà lãnh đạo có tư duy đột phá không bị ràng buộc bởi những thay đổi tiệm tiến và suy nghĩ "bắt chước": họ định nghĩa lại khái niệm cạnh tranh bằng cách ủng hộ các ý tưởng độc đáo và nhận ra rằng việc gây xáo trộn hiện trạng vì lợi ích của chính mình sẽ đưa bạn đi trước không chỉ một mà là nhiều bước trong cạnh tranh. Trong các thị trường siêu cạnh tranh ngày nay, nhà lãnh đạo "thay đổi cuộc chơi" không chỉ đơn thuần nhìn xa trông rộng hơn, thông minh hơn và thiện chiến hơn đối thủ mà họ "di chuyển khung thành" và xác định lại luật chơi. ▪

RẮC RỐI LỚN NHẤT ĐỐI VỚI CÁC GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH LÀ TÍNH TỰ CAO

NGẠO MẠN VÀ BÁO ỨNG



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Thành công và thất bại

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Kh. 500 TCN Người Hy Lạp cổ đại đặt ra thuật ngữ "ngạo mạn" (hubris) để mô tả một dạng tự phụ xa rời thực tế và dẫn đến "báo ứng" – sự trừng phạt nặng nề hoặc sụp đổ.

2001 Kenneth Lay, CEO của Enron, gửi cho nhân viên một email nói rằng "hiệu quả kinh doanh của chúng ta chưa bao giờ tốt như thế". Bốn tháng sau, Enron nộp đơn xin phá sản.

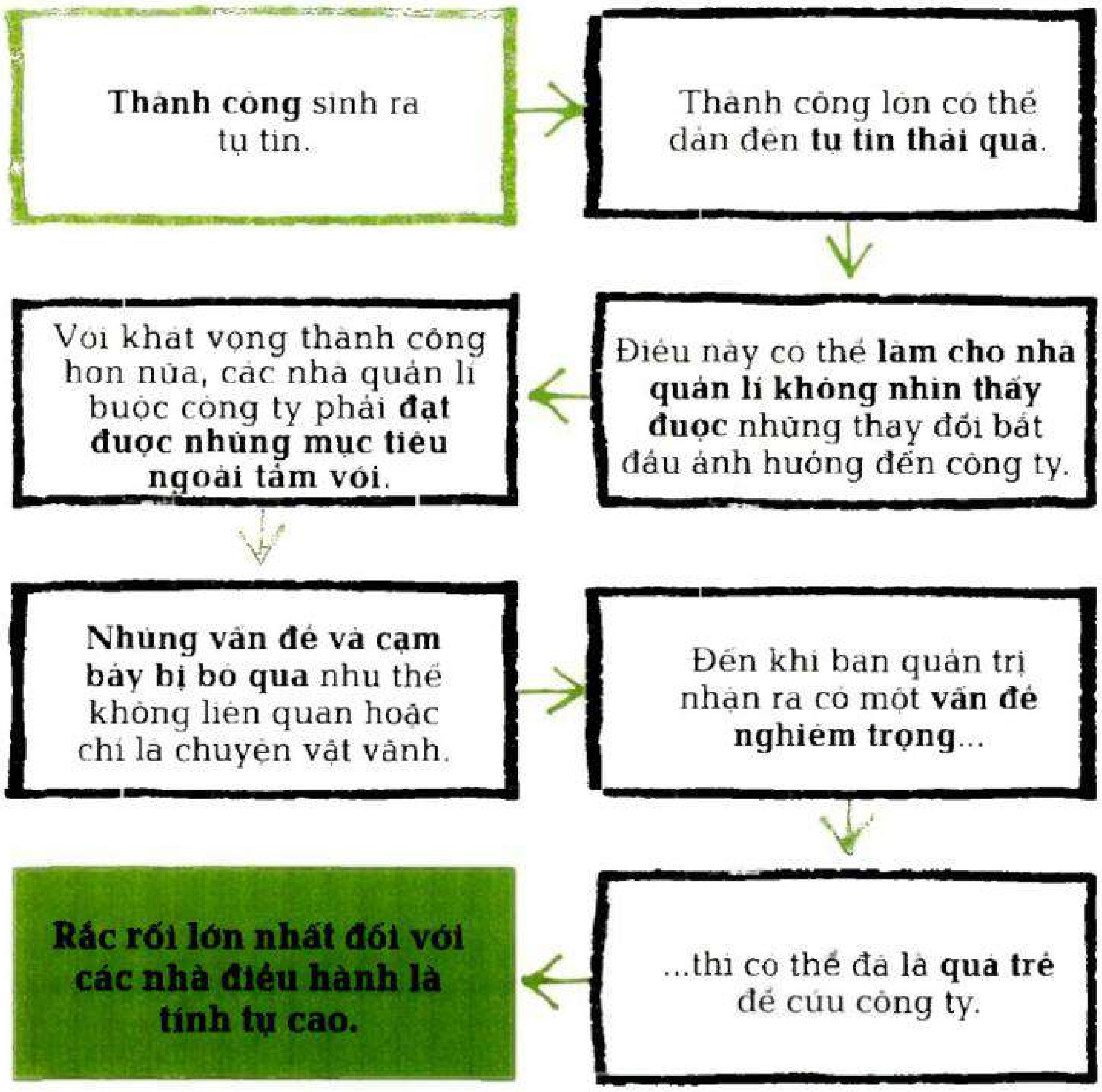
2002 Nhà hoạt động xã hội người Mỹ Herbert London cho rằng ngạo mạn là một mối nguy lớn của thế kỉ 21 cũng giống như trong thời Hy Lạp cổ đại.

2009 Jim Collins xác định năm giai đoạn suy tàn của doanh nghiệp trong cuốn sách *Người khổng lồ gục ngã như thế nào.*

Ngay cả các công ty mẫu mực cũng có thể phạm sai lầm và thất bại. Lịch sử nhiều lần cho thấy những tập đoàn khổng lồ và thành công – như Swissair, Enron và Lehman Brothers – có thể vấp ngã từ chính sự thành công đó. Có nhiều nguyên nhân cho vấn đề này, bao gồm sự tự mãn, tiếp thị kém, sản phẩm tồi, mù quáng về chiến lược, môi trường kinh tế yếu kém hoặc đơn giản là do vận rủi. Tuy nhiên, điều nghịch lí là trong nhiều trường hợp, thành công lại là chất xúc tác cho thất bại.

Điều này là bởi vì thành công có thể dẫn đến sự tự tin thái quá, làm cho chủ doanh nghiệp và nhà quản trị trở nên mù quáng về tình hình thực sự của vấn đề. Trong khi đó,

Xem thêm: Tự đổi mới và thích nghi 52–57 ▪ Cảnh giác với người ba phải 74–75 ▪ Chiến lược tốt và chiến lược tồi 184–85 ▪ Tránh tự mãn 194–201

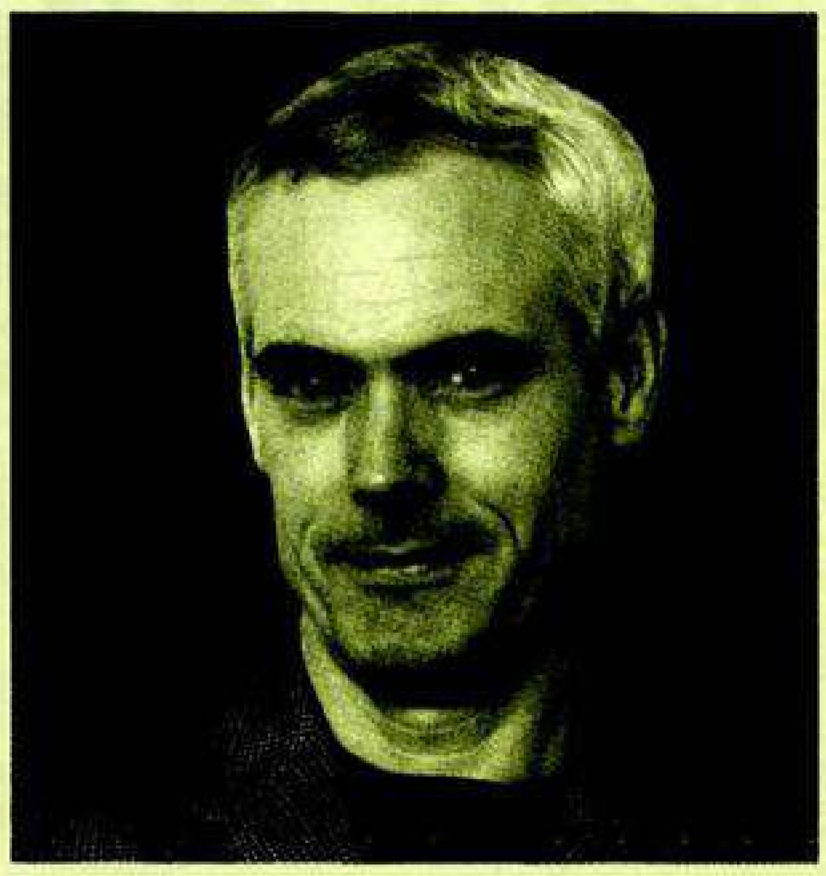


họ cũng bắt đầu tin vào những lời thổi phồng của bản thân. Có thể đã có những dấu hiệu cảnh báo trong nội bộ rất lâu trước khi ban quản trị nhận ra hoặc quyết định làm gì đó để giải quyết vì họ đang phấn chấn bởi thành công dường như bất tận. Sự ngạo mạn, một dạng tự hào mù quáng, có thể che mắt và khiến mọi người không thể nhìn thấy công ty đã ở trên con đường đến thảm họa.

Năm giai đoạn suy tàn

Jim Collins đã xác định năm giai đoạn suy tàn của doanh nghiệp. Ở giai đoạn 1, doanh nghiệp đang hoạt động tốt. Báo chí đưa tin tích cực, tình hình tài chính tốt và tinh thần đang lên cao. Tuy nhiên, từ đó, những dấu hiệu cảnh báo đầu tiên xuất hiện – giám đốc và nhân viên bắt đầu cảm thấy tự mãn. Những công ty rất thành công thường có rủi ro khi nhân viên bắt đầu kiêu ngạo, xem thành công của họ như một quyền hạn hay quyền lợi. Nhà quản lí quên mất những yếu tố cơ bản đã tạo ra thành công ban đầu, đánh giá quá cao sức mạnh của bản thân và doanh nghiệp.

Nếu giai đoạn 1 là cảm giác "chúng ta thật tuyệt vời, chúng ta có thể làm mọi việc!" thì giai đoạn 2 được đặc trưng bởi cảm giác "chúng ta nên làm nhiều hơn". Collins gọi đó là "theo đuổi thành tích một cách thiếu kiểm soát": doanh số cao hơn, cửa hàng nhiều hơn, phát triển mạnh hơn, mọi thứ đều hơn. Sự tự mãn không có điểm



Jim Collins

Nhà tư vấn kinh doanh, tác giả và người tự nhận là "sinh viên của những công ty lớn" Jim Collins sinh ra tại Mỹ vào năm 1958.

Collins lấy bằng quản trị kinh doanh và toán học tại Đại học Stanford và một số bằng tiến sĩ danh dự. Ông đã làm việc cùng với nhiều nhà quản lí cấp cao và CEO tại các tập đoàn thuộc tất cả các loại – từ chăm sóc sức khỏe, giáo dục và nghệ thuật, cho đến các tổ chức tôn giáo và chính phủ. Ông quan tâm đến sự khác biệt giữa tốt và vĩ đại: công ty đạt được hiệu suất vượt trội bằng cách nào?

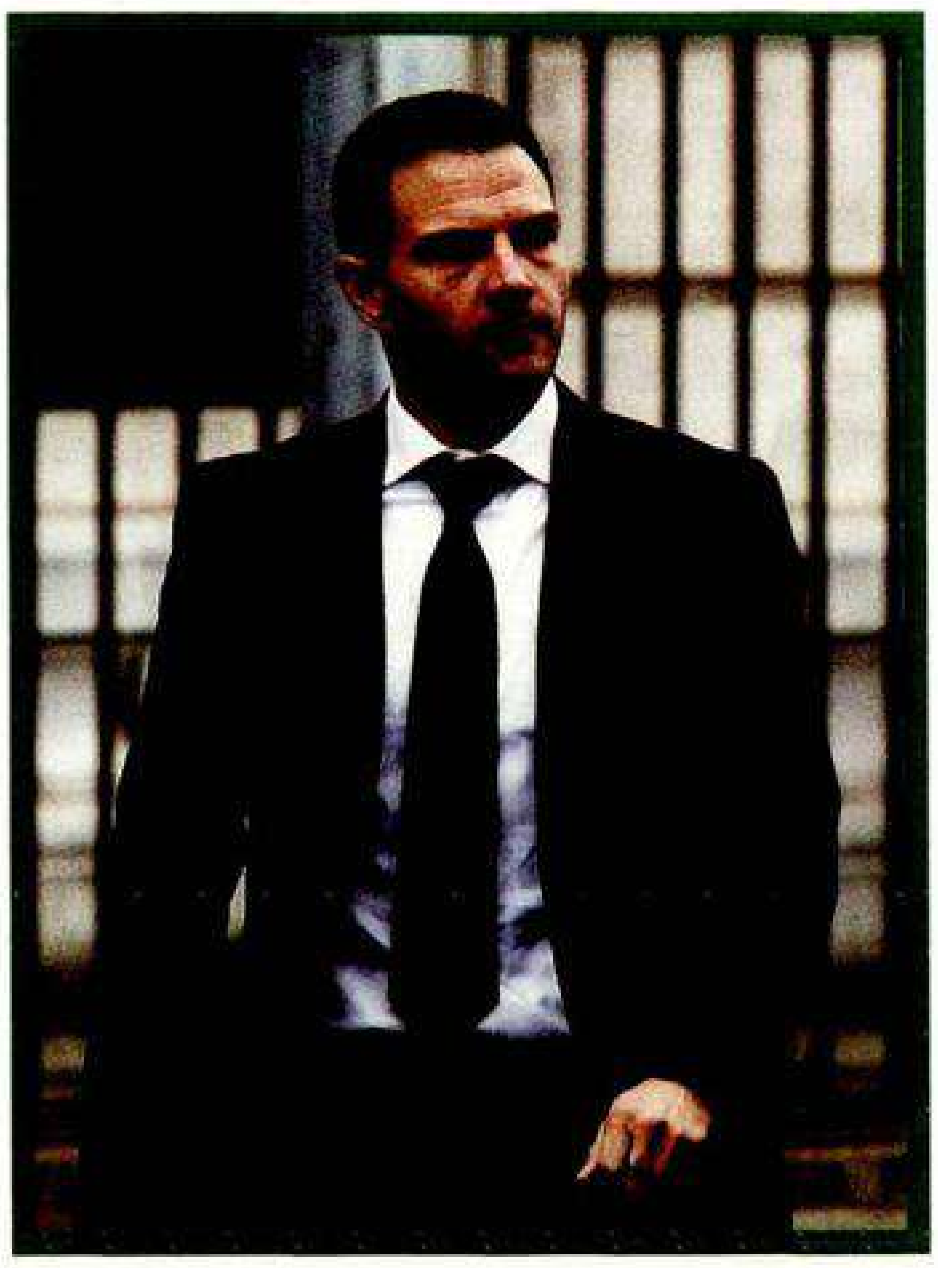
Năm 1995, ông sáng lập viện nghiên cứu quản trị ở Boulder, Colorado để nghiên cứu sâu hơn về sự vượt trội trong kinh doanh. Những cuốn sách của ông đã bán được hơn mười triệu bản trên toàn cầu và được dịch sang 35 thứ tiếng.

Tác phẩm chính

1994 *Xây dựng để trường tồn*
2001 *Từ tốt đến vĩ đại: Vì sao một số công ty phát triển vượt bậc... nhưng một số khác thì không*
2009 *Người khổng lồ gục ngã như thế nào: Và tại sao một số công ty không bao giờ bỏ cuộc*

dùng của ban quản trị dẫn đến tình trạng thiếu quy củ; các quyết định bắt nguồn từ lòng tham và các dấu hiệu cảnh báo bị bỏ qua. Công ty ở giai đoạn 2 thực hiện những bước tiến thiếu kiểm soát vào lĩnh vực họ ít có lợi thế cạnh tranh; đa dạng hóa vào lĩnh vực họ thiếu chuyên môn; hoặc bất cẩn đâm đầu vào các vụ sáp nhập và mua lại. Sự tự mãn ở giai đoạn 1 chuyển thành sự quá sức ở giai đoạn 2.

Đến giai đoạn 3, vấn đề bắt đầu leo thang, nhân viên nghi ngờ về quyết định của ban quản trị, và số liệu nhiễu loạn cho thấy mọi thứ có thể không như dự đoán. Công ty có thể đang ở giai đoạn 3 mà vẫn chưa nhận ra. Những bất thường về hiệu quả tại giai đoạn này có xu hướng bị giải thích chệch đi; mọi vấn đề đều được quy là do "điều kiện giao dịch khó khăn". Ban quản trị vẫn giữ quan điểm công ty đang mạnh và về cơ bản là không có gì sai. Họ tin rằng khi thị trường hồi phục, tài năng của họ sẽ đảm bảo công ty lấy lại được vị thế dẫn đầu.



"Nhà giao dịch lừa đảo" Jérome Kerviel cho biết công ty của ông, ngân hàng Société Générale, đã biết về những giao dịch nguy hiểm với khối lượng lớn mà ông thực hiện, nhưng đã phớt lờ bởi vì họ chỉ tập trung vào lợi nhuận.

Bây giờ hoặc không bao giờ

Giai đoạn 3 là giai đoạn bước ngoặt. Nhiều công ty đến giai đoạn này nhưng vẫn có thể ngăn chặn sự sụp đổ. Nếu ban quản trị lắng nghe quan điểm của nhân viên (đặc biệt là nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng), lưu ý những lo ngại của cổ đông và thay đổi chiến lược theo tình hình thực tế, công ty có thể khôi phục. Andy Grove nổi tiếng với việc giúp Intel thu được lợi nhuận trở lại bằng cách theo đuổi chiến lược này. Tuy nhiên, điều này không đúng với Lehman Brothers. Năm 2007, với giá cổ phiếu đạt mức cao nhất trong lịch sử, ngân hàng đầu tư của Mỹ này bỏ qua những dấu hiệu cảnh báo sớm về sự sụp đổ. Thậm chí khi các vết nứt trên thị trường nhà ở Mỹ trở nên rõ ràng, tỉ lệ không thể hoàn trả các khoản nợ dưới chuẩn tăng lên mức cao nhất trong bảy năm, Lehman tiếp tục đặt mình vào nguy hiểm với những sản phẩm tài chính được đảm bảo bằng tài sản thế chấp. Ban quản trị, đặc biệt là tổng giám đốc điều hành Richard Fuld, bị mù quáng bởi sự ngạo mạn và miệt mài phủ nhận. Họ tiếp tục với những chiến lược thiếu kế hoạch kĩ càng và nhanh chóng nhận thấy mình đã bước vào giai đoạn 4.

Đối mặt với thảm họa

Đến giai đoạn 4, những khó khăn của công ty không còn chối bỏ được nữa – kể cả nhà quản lí ương ngạnh và ngạo mạn nhất cũng phải thừa nhận là đã có vấn đề xảy ra. Câu hỏi đặt ra lúc này là phải phản ứng như thế nào. Không may là, như ví dụ về Lehman cho thấy, việc thừa nhận không phải lúc nào cũng dẫn đến hành động phù hợp.

Khi cuộc khủng hoảng tín dụng toàn cầu nổ ra vào tháng 8/2007, cổ phiếu của Lehman giảm sâu. Từng đưa Lehman trở thành ngân hàng lớn thứ tư tại Wall Street, Fuld không thể chấp nhận đây là lúc phải áp dụng chiến lược mới. Khi những bất trắc bắt đầu bủa vây và các nhà báo nghi ngờ về tương lai

> Những người lãnh đạo giỏi nhất không bao giờ tự tin rằng họ đã đạt đến hiểu biết tột bậc về tất cả những yếu tố đưa họ đến thành công.
>
> **Jim Collins**

của ngân hàng này, Fuld miễn cưỡng chấp nhận mọi khoản tiền được bơm vào để cứu công ty. Việc phải bán đi nhiều phần của ngân hàng không phải là một lựa chọn mà ông thấy có thể cân nhắc. Mặc dù cuối cùng Fuld cũng rút lại quyết định này nhưng mọi việc đã quá trễ: Lehman Brothers tuyên bố phá sản vào ngày 15/9/2008.

Cách thức ban quản trị phản ứng với cuộc khủng hoảng gây ra bởi thành công và sự ngạo mạn là rất quan trọng. Một điều chắc chắn là những giải pháp "trợ giúp tạm thời" mà không giải quyết vấn đề gốc rễ hiếm khi thành công. Các giải pháp khắc phục nhanh dựa trên chính sự tự cao ngay từ đầu đã gây ra cuộc khủng khoảng này – như hi vọng về một sản phẩm "bom tấn", hoặc một thương vụ thâu tóm "làm thay đổi thị trường" – luôn kết thúc bằng việc đưa công ty sang giai đoạn 5: chấp nhận bỏ cuộc hoặc phá sản.

Chấp nhận bỏ cuộc

Trong giai đoạn 5, thực tế cuối cùng cũng được hiểu thấu. Các chiến lược thất bại tiêu tốn nhiều tiền của làm giảm sức mạnh tài chính và những bước lùi làm giảm sút tinh thần cá nhân khi cố gắng khắc phục thiệt hại. Các nhà quản lí chủ chốt thường rời bỏ công ty vào giai đoạn này, và một số ít khách hàng còn lại chuyển sang những thương



Nguoi so huu nha tai Mỹ là miếng mồi béo bở cho nhung công ty như Lehman, nhung công ty thu được loi nhuận lớn trong chung khoán được đảm bảo bằng tài sản thế chấp vào thập niên 2000. Các nhà quản lí của Lehman đã bỏ qua cảnh báo về các khoản thế chấp không có khả năng hoàn trả.

hiệu khác. Công ty một thoi hùng mạnh cuối cùng cũng sụp đổ. Một vụ mua lại để giành quyền quản trị, sáp nhập hoặc tiếp quản có thể cứu doanh nghiệp và duy trì một số việc làm, nhung công ty không bao gio có thể tro lại thoi kì huy hoàng truoc đây. Phần lớn, sau khi đã sẩy chân đi quá xa, thì tồn tại (nếu được) như nhung thuong hiệu nhỏ kinh doanh dựa vào lịch su đã qua.

Tro lại thoi kì huy hoàng

Suy tàn đuong nhiên là điều khó tránh khỏi đối với mọi doanh nghiệp thành công. Nhung doanh nghiệp đi đến các giai đoạn sau của quá trình suy tàn là do quản lí đã không luu ý đến nhung dấu hiệu cảnh báo sớm về su thay đổi hoặc tu tin một cách phi lí về khả năng vuọt qua khó khăn của mình. Tuy nhiên, công ty vẫn có thể đi đến giai đoạn 4 và hồi phục. Theo Collins, điều này đòi hỏi phải có một cách tiếp cận điềm tĩnh, nhạy bén và không phải vì nhung chiến luoc cứu vớt mà là vì nhung giá trị cốt lõi và quy tắc cơ bản đã tạo nên thành công ban đầu của tổ chức.

Steve Jobs đã làm điều đó tại Apple. Vào cuối thập niên 1980, đầu thập niên 1990, ban quản trị cho rằng Apple có sức mạnh vuọt trội, phớt lờ su cạnh tranh ngày càng tăng từ các nhà sản xuất máy tính cá nhân, đồng thoi kì vọng khách hàng sẽ bỏ qua nhung vấn đề về chất luong và tính tuong thích. Sau lần Microsoft phát hành hệ điều hành Windows 95 năm 1995, Apple roi vào tình trạng suy giảm. Doanh số, loi nhuận và hình ảnh của Apple giảm sút nhanh chóng. CEO Gil Amelio đã cắt giảm chi phí, tổ chức lại công ty và bổ sung một Nhóm Dịch vụ Internet mới. Đến năm 1997, Apple chỉ còn cách thoi điểm phá sản vài tháng khi việc kinh doanh tiếp tục giảm vuot quá khả năng kiểm soát. Một hội đồng quản trị mới được thành lập và yêu cầu su tro lại của một trong nhung nguoi đồng sáng lập – Steve Jobs – với vai tro CEO. Nhiều nguoi kì vọng ông sẽ đối phó bằng cách đua ra một loạt sản phẩm mới, nhung ông lại làm điều nguọc lại. Ông thu gọn công ty về quy mô phản ánh đúng vị thế của họ và giảm các mẫu máy tính để bán từ 15 xuống còn một mẫu. Ông ngung việc sản xuất máy in, bỏ bộ phận phát triển phần mềm và chuyển hoạt động sản xuất ra nuoc ngoài. Ông thiết kế lại công ty với trọng tâm là một dây chuyền sản xuất đơn giản hóa, sản phẩm được bán thông qua một số luong hạn chế cửa hàng. Ông đã ổn định tình hình kinh doanh của Apple và đua công ty tro về với giá trị cốt lõi – tập trung vào sáng tạo và chất luong.

> Trong mỗi thành công đều có mầm mống của sự suy tàn.
> **Pierre de Coubertin**
> **Nhà su phạm nguoi Pháp (1863–1937)**

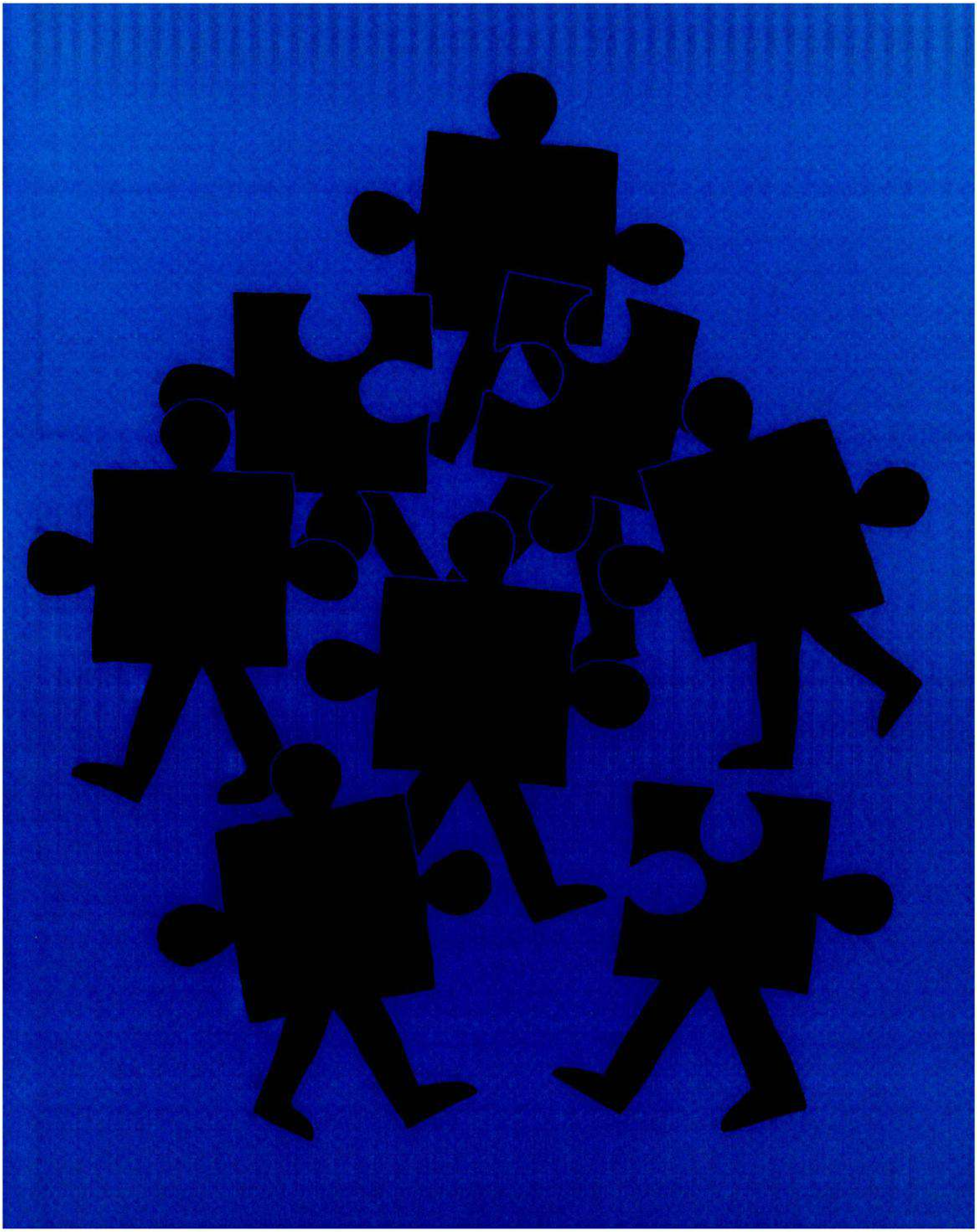
Theo đuổi ít hon

Sự ngạo mạn không phải là nguyên nhân duy nhất gây ra thất bại của doanh nghiệp. Kể cả nhung quản lí giàu kinh nghiệm nhất cũng có thể thất bại khi đối mặt với nhung thị truong hỗn loạn, sự sụp đổ của nhà cung cấp chính, hoặc các yếu tố khác vuot quá tầm kiểm soát của họ. Sự ngạo mạn đôi khi có thể là một yếu tố khiến công ty suy tàn, nhung thất bại cũng có thể bắt nguồn từ việc kinh doanh kém hiệu quả hoặc đơn giản là do vận rủi.

Tuy nhiên, nếu tu tin thái quá dẫn đến việc "theo đuổi nhiều hon một cách thiếu quy củ", phuong án khắc phục có vẻ như là theo đuổi ít hon một cách quy củ, tro lại với gốc rễ chiến luoc của công ty. Mặc dù vậy, cái tôi là một điều gì đó mạnh mẽ, và su khiêm tốn rất hiếm khi là công cụ mà các nhà quản lí dùng đến khi tranh đấu để tồn tại. ▪

VĂN HÓA LÀ CÁCH THỨC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ CỦA MỘT NHÓM NGƯỜI

VĂN HÓA TỔ CHỨC



BỐI CẢNH

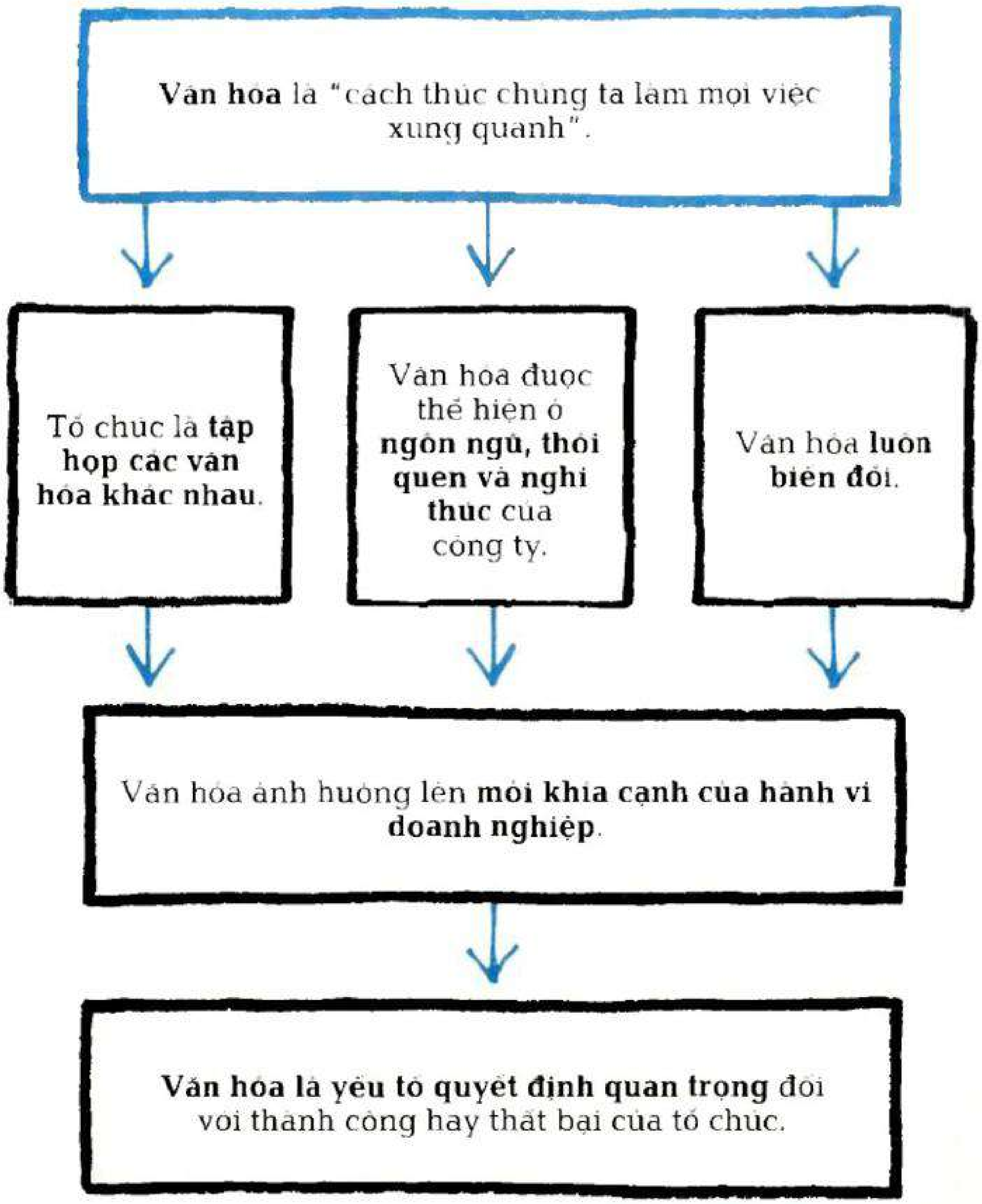
TRỌNG TÂM
Cơ cấu tổ chức

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1980 Geert Hofstede thu hút sự chú ý vào tầm quan trọng của văn hóa tổ chức trong cuốn sách có tiêu đề *Hệ quả của văn hóa*.

1982 Hai nhà cố vấn kinh doanh người Mỹ Terrence Deal và Allan Kennedy đưa ra kết luận rằng văn hóa là yếu tố riêng lẻ quan trọng nhất quyết định cho thành công của tổ chức.

1992 Giáo sư trường Đại học Harvard John Kotter cho rằng trong thời gian 11 năm, các tổ chức có văn hóa phong phú sẽ đạt được tăng trưởng thu nhập thuần 756%, trong khi các tổ chức có văn hóa ít rõ ràng hơn chỉ có 1%.

2002 Watson Wyatt xây dựng Chỉ số nguồn nhân lực, giải thích giá trị kinh tế của văn hóa doanh nghiệp, yếu tố giúp duy trì lề thói tốt trong quản lí nhân sự.



Tổ chức xây dựng bản sắc thông qua truyền thống, lịch sử và cấu trúc. Bản sắc này luôn hiển hiện trong văn hóa của tổ chức: các nghi thức, niềm tin, giá trị, ý nghĩa, quy chuẩn và ngôn ngữ. Văn hóa doanh nghiệp quyết định cách "mọi thứ được thực hiện quanh đây".

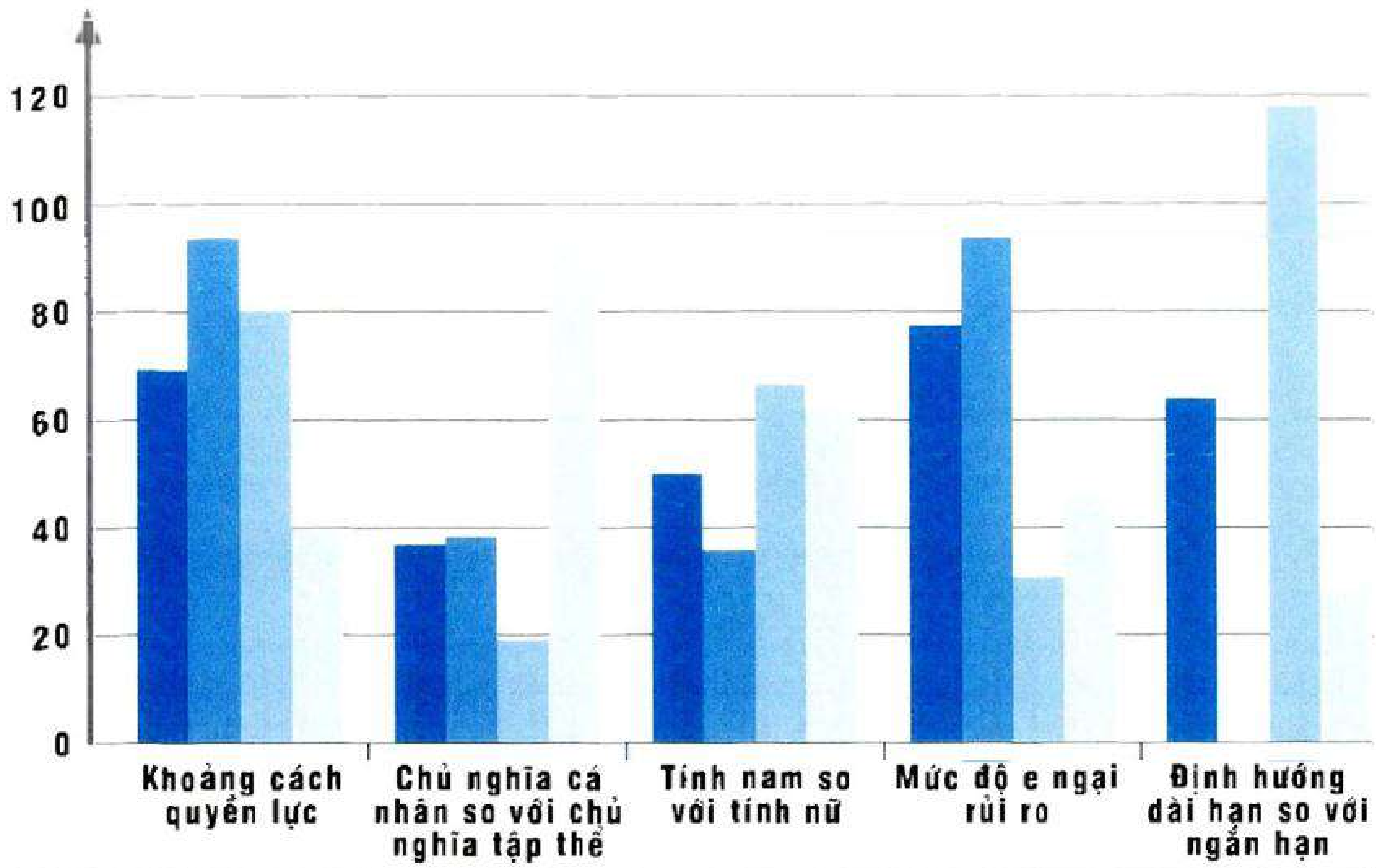
Văn hóa mang lại một quan điểm chung về tổ chức (những gì vô hình) và tài sản của tổ chức (những gì hữu hình). Đó là "câu chuyện" về tổ chức: một bài thuyết minh được củng cố bằng những ngôn ngữ đặc trưng riêng và những biểu tượng cụ thể của doanh nghiệp. Vào thập niên 1940, các chuyên gia về quan hệ con người bắt đầu xem xét tổ chức trên quan điểm văn hóa, lấy cảm hứng từ nghiên cứu xã hội học và nhân chủng học trước đó liên quan đến các quần thể và xã hội. Tuy nhiên, thuật ngữ "văn hóa tổ chức" chỉ mới được đưa vào từ vựng kinh doanh vào đầu thập niên 1980 sau khi cuốn sách *Hệ quả của văn hóa* của nhà tâm lí học văn hóa và chuyên gia về quản trị người Hà Lan Geert Hofstede được xuất bản.

Khi lần đầu tiên xem xét kĩ càng cấu trúc của tổ chức, Hofstede quan sát thấy cấu trúc đó được định hình bởi và chồng chéo với văn hóa xã hội. Ông đã xác định được năm chiều văn hóa có ảnh hưởng đến hành vi của doanh nghiệp: khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa cá nhân so với chủ nghĩa tập thể, mức độ e ngại rủi ro, tính nam so với tính nữ, và định hướng dài hạn so với định hướng ngắn hạn.

Năm chiều văn hóa

Loại đầu tiên trong các chiều văn hóa của Hofstede – khoảng cách quyền lực – nói đến khoảng cách về thẩm quyền giữa quản lí và cấp dưới. Những nền văn hóa doanh nghiệp có khoảng cách quyền lực lớn có xu hướng được thúc đẩy bởi

Xem thêm: Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Những vị thần quản lí 76–77 ▪ Ngạo mạn và bảo ủng 100–03 ▪ Tránh lối tư duy tập thể 114 ▪ Cân bằng giữa dài hạn và ngắn hạn 190–91 ▪ Tổ chức học tập 202–07 ▪ Tạo dựng một nền văn hóa đạo đức 224–25



Năm đặc điểm văn hóa của Hofstede có thể được đo lường giữa các công ty ở các quốc gia khác nhau. Nghiên cứu của Hofstede phân bố một thang điểm từ 1 đến 120 cho mỗi đặc điểm. Ví dụ, các công ty ở Trung Quốc nhận được điểm cao nhất – 118 – cho định hướng dài hạn, trong khi các công ty ở Mỹ tập trung nhiều vào ngắn hạn, nhận được điểm 25 (số liệu về đặc điểm này không có sẵn cho các doanh nghiệp ở Nga).

quy tắc và phân cấp quản lí (mọi người đều "biết vị trí của mình"). Ví dụ như ở Nga, nhân viên rất ít khi tiếp cận với người điều hành (khoảng cách quyền lực lớn). Ngược lại, trong những nền văn hóa có khoảng cách quyền lực nhỏ, chẳng hạn như nhiều công ty tại Australia, việc ra quyết định được phân bố đồng đều hơn trên toàn bộ tổ chức.

Các nhà nhân chủng học từ lâu đã phát triển lí thuyết về việc các nền văn hóa theo chủ nghĩa tập thể quản lí thành viên thông qua áp lực xã hội bên ngoài (sự hổ thẹn), trong khi các nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân quản lí thành viên đa phần thông qua áp lực bên trong (cảm giác tội lỗi). Trong chiều thứ hai, Hofstede đề xuất rằng xu hướng theo chủ nghĩa tập thể hoặc chủ nghĩa cá nhân này có thể được nhìn thấy rõ ràng nhất ở sự khác biệt giữa các công ty châu Á và Mỹ. Khi giải quyết vấn đề, các doanh nghiệp Mỹ có xu hướng trông cậy vào cá nhân để tìm ra giải pháp, trong khi đó, các công ty châu Á ưu tiên đưa vấn đề cho một nhóm giải quyết.

Tính nam và tính nữ, chiều văn hóa thứ ba của Hofstede, được nhìn nhận khác nhau giữa các tổ chức. Một số tổ chức chú trọng vào các đặc điểm nam tính (chẳng hạn như địa vị, sự quyết đoán và sự thúc đẩy), trong khi các tổ chức khác nhìn nhận các đặc điểm nữ tính (chẳng hạn như tính nhân văn, sự hợp tác, sự cộng tác của đồng nghiệp và sự quan tâm) có giá trị lớn hơn.

Loại thứ tư trong số các chiều văn hóa của Hofstede được gọi là mức độ e ngại rủi ro. Đây là mức độ người lao động cảm thấy bị đe dọa bởi những tình huống thiếu rõ ràng. Mọi người càng thấy không thoải mái với việc "không biết" cách phản ứng trong một tình huống cụ thể thì công ty càng phải đưa ra nhiều quy tắc và chính sách để giảm sự không chắc chắn đó. Những công ty có mức độ e ngại rủi ro thấp có khả năng phát triển mạnh trong những tình huống mơ hồ và ít chắc chắn hơn. Ví dụ, các tổ chức ở Anh được xem là khá thoải mái với những tình huống lộn xộn và không dự đoán được.

Chiều văn hóa thứ năm của Hofstede, định hướng dài hạn so với định hướng ngắn hạn, là mức độ mà tổ chức ưu tiên ngắn hạn (lợi nhuận) so với dài hạn (tạo ra giá trị). Ví dụ, các doanh nghiệp Nhật Bản suy nghĩ rất nhiều về dài hạn: Toyota Motor Corporation đã lập một kế hoạch kinh doanh 100 năm.

> Tôi đã học được tại IBM rằng văn hóa là tất cả mọi thứ.
>
> **Louis V. Gerstner Jr**
> **Doanh nhân người Mỹ (1942–)**

Tại sao văn hóa lại quan trọng

Văn hóa của các tổ chức có sự khác biệt về mức độ của các chiều văn hóa. Những người lãnh đạo giỏi nhất biết được có những văn hóa nào trong các bộ phận khác nhau của tổ chức (và trong các phần khác nhau của thế giới), và điều chỉnh phong cách lãnh đạo của mình cho phù hợp – ví dụ như chú trọng cách tiếp cận vì lợi ích tập thể khi làm việc với các công ty con ở châu Á.

Ngày nay, văn hóa tổ chức trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt, quá trình toàn cầu hóa và sự phổ biến của các thương vụ sáp nhập, mua lại và liên kết, và những phương thức làm việc mới (như làm việc từ xa) yêu cầu phải có sự phối hợp giữa số lượng nhân viên khổng lồ và khoảng cách địa lí khổng lồ. Các quan sát của Hofstede nêu bật những khó khăn mà lãnh đạo gặp phải khi muốn duy trì sự nhất quán của văn hóa doanh nghiệp, cho dù doanh nghiệp đang hoạt động trong nhiều nền văn hóa quốc gia và quốc tế. Thách thức đặt ra là phải cân bằng việc khuyến khích "một nền văn hóa" trong một tổ chức trước những ảnh hưởng của các nền văn hóa địa phương.

Những công ty có nền văn hóa mạnh, như Nike và Tata Motors của Ấn Độ, có nhận thức sâu sắc về lịch sử và hình ảnh của họ. Tại Nike, không có gì là lạ khi nhân viên xăm logo "swoosh" của công ty lên cơ thể. Tại các công ty này, văn hóa bao gồm một cảm nhận chủ quan về việc "chúng ta là ai" và "chúng ta đại diện cho điều gì" đến mức mà nhiều nhân viên thuộc lòng châm ngôn của công ty. Tương tự, công ty nước trái cây Innocent đã cố gắng tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp dựa trên giao tiếp. Dan Germain, giám đốc sáng tạo của thương hiệu này, giải thích: "Nếu mọi người không tham gia vào việc ra quyết định, dù lớn hay nhỏ, thì họ sẽ bắt đầu cảm thấy không được yêu mến và xa rời với công ty và với thành công của công ty".

Lợi ích của văn hóa

Một nền văn hóa mạnh mang lại cho nhân viên cảm giác thân thuộc, từ đó tạo ra nhiều lợi ích cho công ty, chẳng hạn như sự hài lòng trong công việc và giữ chân nhân viên. Tại Nike, nhân viên được xem là "tân binh" nếu làm việc cho công ty chưa đến mười năm. Ngoài ra, văn hóa xác định "quy tắc của trò chơi", đơn giản hóa các ưu tiên. Quyết định được đưa ra nhanh chóng và dễ dàng hơn nếu mọi người đều hiểu các giá trị, niềm tin và tầm nhìn của công ty. Những nền văn hóa khắc sâu vào trí nhớ cũng giúp cải thiện trải nghiệm của khách hàng; nếu nhân viên tin tưởng vào sản phẩm, họ sẽ truyền niềm tin này cho khách hàng.

Văn hóa cũng bảo vệ tổ chức khỏi những ý định bất ngờ của kiểu lãnh đạo dựa trên uy tín và sự không kiên định. Một người lãnh đạo có thể gây ảnh hưởng lên văn hóa doanh nghiệp, nhưng một nền văn hóa thành công vẫn sẽ tồn tại cả khi có sự thay đổi bộ máy quản lí.

Đặc trưng của văn hóa

Những nền văn hóa mạnh có thể gặp vấn đề về tư duy tập thể (mọi người có cách suy nghĩ quá giống nhau), tính thiển cận (tầm nhìn quá hẹp) và sự ngạo mạn (tin tưởng rằng mọi thứ công ty làm đều đúng). Văn hóa có thể trở thành một nguồn sức mạnh và sức kháng cự; một sự thay đổi cần thiết có thể bị phản đối đơn giản chỉ vì "đó không phải là cách chúng ta thường làm".

Cuốn sách *Văn hóa doanh nghiệp* (1982) của Terrence Deal và Allan Kennedy tóm tắt một loạt hiện tượng văn hóa. Các tác giả đề xuất rằng văn hóa được tạo thành từ một khuôn khổ gồm sáu yếu tố liên kết với nhau: lịch sử công ty; giá trị và niềm tin; nghi thức và nghi lễ; câu chuyện của công ty; các nhân vật anh hùng với lời nói và hành động thể hiện các giá trị của doanh nghiệp; và mạng lưới văn hóa.

Deal và Kennedy cũng xác định được bốn loại văn hóa tổ chức bắt nguồn từ tác động qua lại giữa thái độ của công ty đối với rủi ro và tốc

Những khía cạnh hữu hình của văn hóa, chẳng hạn như các nghi thức, câu chuyện và biểu tượng của một tổ chức, chỉ là bề nổi của tảng băng. Niềm tin, giá trị, thái độ và trách nhiệm cơ bản là những khía cạnh ẩn nhưng lại mang tính quyết định.





Mạng lưới văn hóa, được mô tả bởi Deal và Kennedy, nói đến các kênh không chính thức trong một công ty – người kể chuyện, người tán gẫu và người thì thầm – thông qua đó văn hóa được hình thành và truyền bá.

đó phản hồi và khen thưởng. Trong văn hóa "nam nhi", việc phản hồi và khen thưởng nhanh được kết hợp với mức độ chấp nhận rủi ro cao, như ngành quảng cáo. Trong văn hóa làm chăm chỉ, chơi nhiệt tình – chẳng hạn một công ty bán hàng – rủi ro thường ít gặp hơn, nhưng phản hồi và khen thưởng nhanh tạo ra một môi trường áp lực lớn. Trong văn hóa rủi ro cao, "đánh cược công ty", các quyết định mang tính rủi ro cao, nhưng kết quả về thành công hay thất bại lại chậm, điển hình là ngành công nghiệp dầu mỏ. Trong văn hóa quy trình, chẳng hạn công ty bảo hiểm hoặc cơ quan chính phủ, phản hồi thì chậm và rủi ro thì thấp.

Giữa việc lãnh đạo và văn hóa có sự gắn bó và tác động qua lại. Nếu một nhà lãnh đạo không bảo vệ hoặc xác định lại các giá trị cốt lõi đã tạo nên thành công cho công ty, văn hóa doanh nghiệp có thể bị bào mòn. Năm 2012, một nhân viên của Goldman Sachs đã thương tiếc "nền văn hóa độc hại" của ngân hàng đầu tư này trong một bức thư gửi tờ *The New York Times*: "Văn hóa là một loại nước xốt bí mật đã làm cho nơi này trở nên tuyệt vời và tạo điều kiện cho chúng tôi đạt được sự tín nhiệm của khách hàng trong 143 năm... Tôi nhìn xung quanh ngân hàng của ngày hôm nay và gần như không thấy bất kì dấu vết nào của văn hóa [đó]." Bức thư này được đưa vào phần tin chính của tờ báo, và cổ phiếu của công ty đã giảm 3,4%.

Văn hóa trong thực tiễn

Mong muốn của lãnh đạo về một loại văn hóa chuẩn – một nền văn hóa bền vững, hữu hình và ổn định – là điều dễ hiểu, nhưng nó chỉ có thể tồn tại trong trí tưởng tượng của họ. Công ty hiếm khi chỉ có một loại văn hóa; văn hóa doanh nghiệp thường là sự kết hợp chồng chéo của nhiều phòng ban, quốc gia và đơn vị kinh doanh. Nhiệm vụ của lãnh đạo là phải đảm bảo những văn hóa này không quá xa rời giá trị cốt lõi của tổ chức.

Văn hóa tổ chức thường không ổn định. Mỗi loại văn hóa đều biến động và thay đổi theo hướng tăng dần và liên tục để phản ứng với áp lực bên trong và bên ngoài. Quản trị văn hóa, đặc biệt là qua các thời kì thay đổi có chủ ý, là một trong những nhiệm vụ kinh doanh khó khăn nhất mà một nhà lãnh đạo có thể gặp phải.

Lời khuyên cho những nhà lãnh đạo đang tìm cách thay đổi văn hóa là hãy bắt đầu từ quy mô nhỏ. Văn hóa là một thứ khó nắm giữ, và cố gắng thay đổi tất cả ngay lập tức thường dẫn đến thất bại. Tuyên bố mạnh bạo về nhiệm vụ mới, thiết kế lại văn phòng, hoặc những lời hô hào rằng "làm việc ở đây rất vui" hiếm khi có được sức ảnh hưởng như mong đợi. Thay đổi văn hóa đòi hỏi phải đầu tư dài hạn vào nhân viên, không phải vào cơ sở hạ tầng và thương hiệu. Điều này là bởi vì văn hóa có thể được chỉ đạo từ trên xuống, nhưng lại phát triển từ dưới lên, đòi hỏi sự kiên trì nuôi dưỡng theo thời gian. Lãnh đạo phải hiểu động lực của văn hóa tổ chức để có thể tận dụng sức mạnh của nó một cách hữu ích thay vì bị kìm hãm bởi những giới hạn của nó. ▪

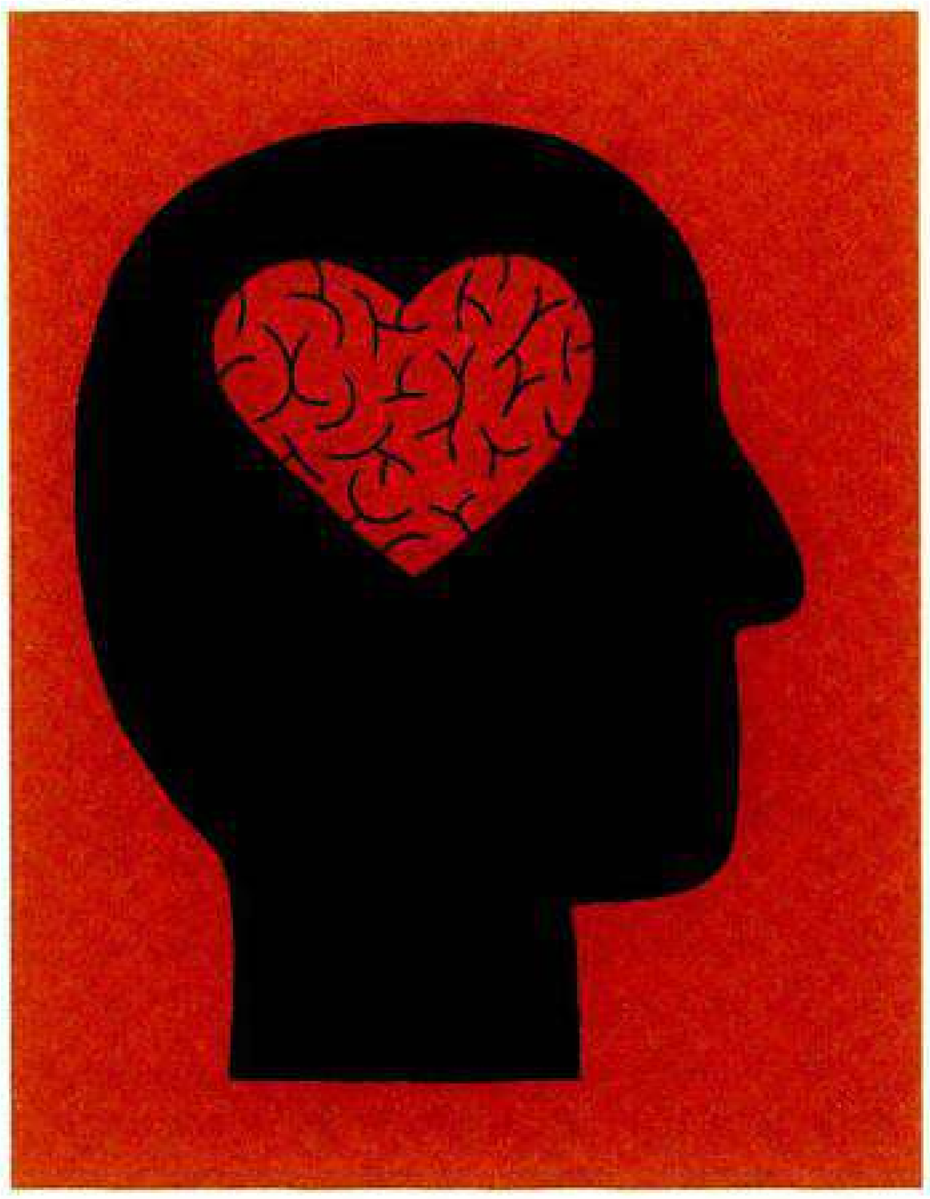
Geert Hofstede

Sinh năm 1928 tại Haarlem, Hà Lan, Geert Hofstede theo học tại một trường cao đẳng kĩ thuật và sau đó nhận bằng thạc sĩ kĩ sư cơ khí tại Đại học Kĩ thuật Delft. Ông dành hai năm để thực hiện nghĩa vụ quân sự với quân đội Hà Lan trước khi học sâu về quản trị ngành công nghiệp và bắt đầu học tiến sĩ. Năm 1965, trong thời gian học tại chức, ông vào làm việc cho IBM và thành lập một phòng nghiên cứu nhân sự. Những năm tháng của ông tại IBM hóa ra là có vai trò định hình; những dữ liệu và hiểu biết sâu sắc thu được tại đó đã hình thành cơ sở nghiên cứu và cách nhìn "từ dưới lên" của ông về các tổ chức. Hofstede trở thành giáo sư quản trị học vào năm 1973 và được vinh danh là một trong những nhà tư tưởng có tầm ảnh hưởng lớn nhất thế giới bởi tờ *Wall Street Journal* vào năm 2008. Những ý tưởng trong cuốn sách *Hệ quả của văn hóa* xuất bản năm 1980 của ông tiếp tục là nền tảng thông tin cho những tranh luận toàn cầu về văn hóa tổ chức.

Tác phẩm chính

1980 *Hệ quả của văn hóa*
2010 *Văn hóa và tổ chức: Phần mềm của trí tuệ*

"Văn hóa ăn chiến lược cho bữa điểm tâm."
Peter Drucker
Nhà cố vấn quản trị người Mỹ (1909–2005)



TRÍ TUỆ CẢM XÚC LÀ SỰ GIAO THOA CỦA TRÁI TIM VÀ KHỐI ÓC

PHÁT TRIỂN TRÍ TUỆ CẢM XÚC

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Trí tuệ cảm xúc

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Kh. 400 TCN Nhà triết học Plato nói rằng tất cả việc học đều có một nền tảng cảm xúc.

Tn. 1930 Nhà tâm lí học người Mỹ Edward Thorndike mô tả khái niệm "trí thông minh xã hội" – khả năng hòa hợp với người khác.

1983 Nhà tâm lí học người Mỹ Howard Gardner đề xuất rằng con người có nhiều loại trí thông minh, bao gồm giao tiếp, âm nhạc, không gian–thị giác và ngôn ngữ.

1990 Các nhà tâm lí học người Mỹ Peter Salovey và John Mayer công bố lí thuyết chính thức đầu tiên về trí tuệ cảm xúc.

1995 Daniel Goleman xuất bản *Trí tuệ cảm xúc: Tại sao EQ quan trọng hơn IQ*, một trong những cuốn sách bán chạy nhất thế giới.

Trí tuệ cảm xúc (thường được viết tắt là "EQ") là khả năng nhận thức, kiểm soát và đánh giá cảm xúc của bản thân và của người khác. Khái niệm này bắt nguồn từ nghiên cứu về trí thông minh xã hội vào thập niên 1930, và từ công trình nghiên cứu vào thập niên 1970 về các hình thức thông minh khác nhau. Vào thập niên 1990, nhà tâm lí học người Mỹ Daniel Goleman đã xuất bản cuốn sách có sức ảnh hưởng lớn *Trí tuệ cảm xúc: Tại sao EQ quan trọng hơn IQ*. Trong cuốn sách này, ông xác định có năm "lĩnh vực" thuộc trí tuệ cảm xúc: hiểu được cảm xúc của bản thân; làm chủ cảm xúc của bản thân; tự tạo động lực cho bản thân; nhận ra và hiểu được cảm xúc của người khác; và quản lí các mối quan hệ.

> Những nhà lãnh đạo hiệu quả nhất đều giống nhau ở một điểm quan trọng: tất cả họ đều có trí tuệ cảm xúc ở mức cao.
> **Daniel Goleman**

Goleman xác định EQ cao là một đặc điểm thường thấy của những nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiệu quả. Ông cho rằng nếu không có trí tuệ cảm xúc, một người lãnh đạo có thể có năng lượng và ý tưởng vô hạn, một trí tuệ sâu sắc và logic, và trình độ bằng cấp ấn tượng, nhưng sẽ vẫn không hiệu quả và không thể truyền cảm hứng.

Goleman đưa ra ví dụ về Bob Mulholland, giám đốc quan hệ khách hàng tại Merrill Lynch trong cuộc tấn công ngày 11 tháng 9, là một nhà lãnh đạo có EQ cao. Sau khi nhân viên của ông nhìn thấy một chiếc máy bay đâm vào tòa tháp đôi đối diện tòa nhà của họ, họ bắt đầu hoảng loạn – một vài người cứ chạy đi chạy lại, và những người khác đờ người ra vì sợ hãi. Phản ứng đầu tiên của ông là "chế ngự" sự hoảng sợ của nhân viên bằng cách giải quyết riêng từng thứ khiến họ lo ngại. Sau đó, với thái độ điềm tĩnh, ông nói với họ rằng tất cả sẽ rời khỏi tòa nhà bằng lối cầu thang và tất cả đều có đủ thời gian để đi ra ngoài. Ông giữ vững thái độ bình thản và quyết đoán mà không tiết chế phản ứng cảm xúc của mọi người. Toàn bộ nhân viên của ông đã thoát khỏi tòa nhà mà không ai bị thương. Đây là một bối cảnh

Xem thêm: Từ doanh nhân đến lãnh đạo 46–47 ▪ Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Tổ chức nhóm làm việc và nhân tài 80–85 ▪ Tránh tự mãn 194–201 ▪ Tổ chức học tập 202–07 ▪ Kaizen 302–09

Trí tuệ cảm xúc có **năm thành phần**:

- **Tự nhận thức** (khả năng nhận ra và hiểu cảm xúc)
- **Tự điều chỉnh** (khả năng kiểm soát bốc đồng và cảm xúc)
- **Động lực** (mong muốn theo đuổi mục tiêu với nhiều năng lượng)
- **Thấu cảm** (khả năng hiểu được cảm xúc của người khác)
- **Kĩ năng xã hội** (khả năng tìm tiếng nói chung và xây dựng quan hệ)

hiếm gặp và bất thường, nhưng cách tiếp cận của Mulholland cho thấy giá trị của EQ đối với việc quản lí nhân viên trong bất kì dạng tình huống biến động nào.

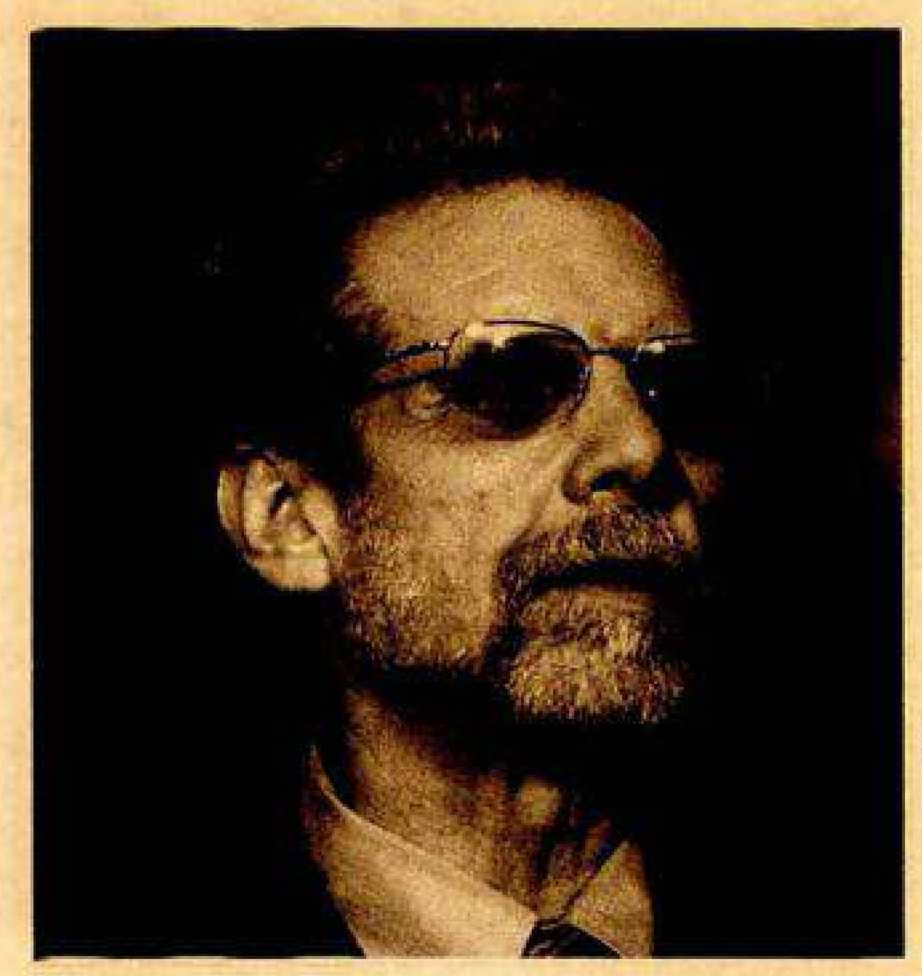
Goleman cho rằng EQ cao hỗ trợ cho các đặc điểm cần thiết khác của lãnh đạo. Ví dụ, khả năng nhận ra chính xác cảm xúc của người khác (thấu cảm) cho phép kiểm soát cảm xúc đó và bất kì hành vi nào phát sinh từ đó.

Điều gì làm nên một lãnh đạo tốt?

Có một cuộc tranh luận không hồi kết trong giới kinh doanh về việc lãnh đạo là bẩm sinh hay do rèn luyện mà nên. Goleman đề xuất câu trả lời là cả hai: những đặc điểm tính cách vốn có rất quan trọng trong lãnh đạo, nhưng EQ – tăng dần theo tuổi đời, kinh nghiệm và sự chiêm nghiệm về bản thân – cũng quan trọng không kém.

Ngày nay, phát triển EQ là trọng tâm trong đào tạo lãnh đạo. Những lãnh đạo mới và đầy khát vọng được đào tạo bởi những lãnh đạo giàu kinh nghiệm; họ cùng nhau thảo luận về những tình huống trong quá khứ và tương lai, những phản ứng khác nhau có thể có và những điểm thúc đẩy cảm xúc. Quy trình này nhằm mục đích nâng cao sự trưởng thành về cảm xúc. Một nghiên cứu vào năm 1999 cho thấy các thành viên điều hành của một công ty tư vấn đa quốc gia có EQ cao tạo ra lợi nhuận nhiều hơn $1,2 triệu so với các thành viên điều hành khác. Những nghiên cứu khác cũng chỉ ra mối tương quan tương tự giữa EQ và hiệu quả. Có vẻ như sự cân bằng cảm xúc là yếu tố cốt yếu trong thành công về thương mại. ■

Daniel Goleman

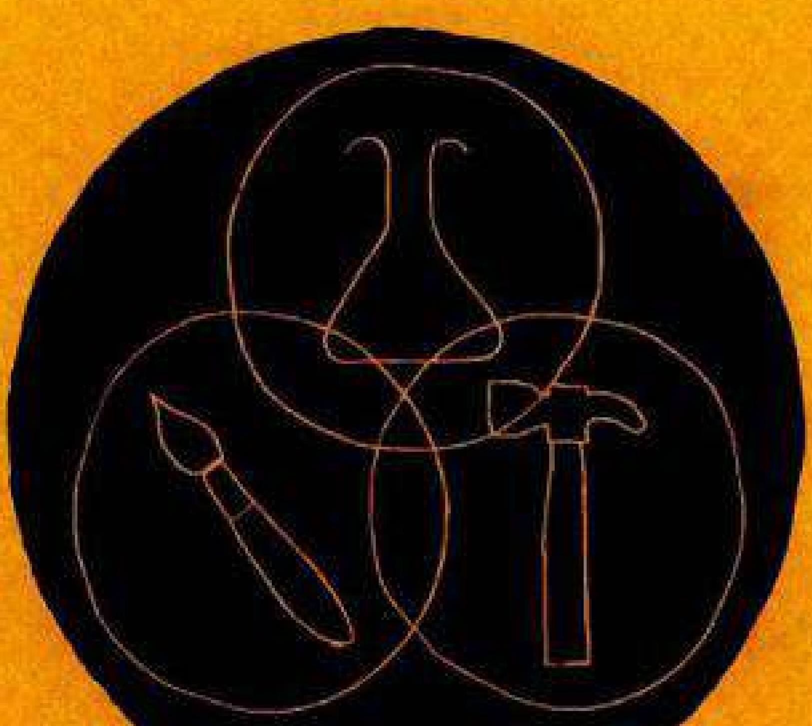


Nhà tâm lí học Daniel Goleman sinh năm 1946 tại California, Mỹ. Cha mẹ ông đều là giáo sư đại học, và Goleman từng giữ vị trí chủ tịch tại trường trung học trước khi nhận học bổng tại Đại học Amherst, Massachusetts. Trong khi học, ông đã chuyển đến Đại học California, Berkeley trong một năm để học về các trình tự tương tác xã hội dưới sự giảng dạy của nhà xã hội học Erving Goffman.

Sau đó Goleman học tiến sĩ tại Đại học Harvard dưới sự hướng dẫn của David McClelland, người nổi tiếng với những lí thuyết về động lực để đạt thành tựu. Sau khi hoàn thành chương trình tiến sĩ, ông đi khắp nơi ở Ấn Độ và Sri Lanka để nghiên cứu về thiền định và chánh niệm. Ông có một thời gian ngắn giảng dạy với tư cách là giảng viên thỉnh giảng tại Đại học Harvard trước khi trở thành nhà báo và tác giả. Cuốn sách bán chạy nhất của ông, *Trí tuệ cảm xúc*, đã bán được hơn 5 triệu bản bằng 40 thứ tiếng.

Tác phẩm chính

1995 *Trí tuệ cảm xúc*
1998 *Điều gì làm nên nhà lãnh đạo?*
2011 *Lãnh đạo: Sức mạnh của trí tuệ cảm xúc*



QUẢN TRỊ LÀ SỰ HỘI TỤ CỦA NGHỆ THUẬT, KHOA HỌC VÀ KĨ NĂNG

VAI TRÒ QUẢN TRỊ THEO MINTZBERG

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Vai trò quản trị

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1949 Kĩ sư và nhà lí luận kinh doanh người Pháp Henri Fayol phát triển cái được gọi là "lí thuyết kinh điển về quản trị". Lí thuyết này khẳng định các nhà quản lí có năm chức năng chính: lập kế hoạch, tổ chức, điều phối, ra lệnh và kiểm soát.

Tn. 1930 Nhà tâm lí học người Úc Elton Mayo xuất bản *Nghiên cứu Hawthorne*, mở ra kỉ nguyên của quản trị tập trung vào con người thay vì chỉ quản trị theo mục tiêu của doanh nghiệp.

1973 Trong cuốn sách *Bản chất của công việc quản trị*, Henry Mintzberg bác bỏ và xem khẳng định của Fayol về quy trình quản trị là "thiếu cơ sở".

Quản lí thực hiện **vô số vai trò**, các vai trò này có thể được chia thành ba loại...

...Thông tin: Người giám sát, Người thông báo, Người phát ngôn

...Giao tiếp: Người nêu gương, Người lãnh đạo, Người liên lạc

...Quyết định: Doanh nhân, Người xử lí rắc rối, Người phân bổ nguồn lực, Người đàm phán

Quản trị là sự pha trộn những vai trò thường xung đột với nhau, là hội tụ của nghệ thuật, khoa học và kĩ năng.

Câu hỏi "Công việc của quản lí là gì?" đã gây khó chịu cho các chuyên gia và nhiều nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng kể từ ngày tổ chức bắt đầu tồn tại. Trong bài báo "Công việc của quản lí" xuất bản năm 1975, bậc thầy về kinh doanh Henry Mintzberg kết luận rằng quản lí không phải là những người lập kế hoạch thấu đáo và có hệ thống như mọi người thường nghĩ; thay vào đó, "hoạt động của quản lí được đặc trưng bởi sự ngắn gọn, đa dạng và liên tục". Ông nhận thấy quản lí được định hướng chủ yếu thiên về hành động và không thích suy nghĩ.

Mintzberg đề xuất mười vai trò quản trị cơ bản, xếp vào ba loại: vai trò thông tin (quản trị thông qua việc sử dụng thông tin); vai trò giao tiếp (quản trị con người); và vai trò quyết định (quản trị quyết định và hành động).

Vai trò thông tin là khả dĩ bởi lẽ

Xem thêm: Từ doanh nhân đến lãnh đạo 46–47 ▪ Lãnh đạo giỏi 68–69 ▪ Những vị thần quản lí 76–77 ▪ Học từ thất bại 164–65 ▪ Quản trị khủng hoảng 188–89 ▪ Đơn giản hóa quy trình 296–99 ▪ Kaizen 302–09

mặc dù quản lí không biết mọi thứ nhưng họ có xu hướng biết nhiều hơn nhân viên cấp dưới. "Xem xét môi trường" và xử lí thông tin là một vai trò quan trọng trong công việc của quản lí. Trong trường hợp này, Mintzberg cho rằng họ là "trung tâm thần kinh của đơn vị tổ chức". Họ giám sát những gì đang xảy ra, thông báo cho những người khác trong công ty và hành động với vai trò là người phát ngôn cho doanh nghiệp trên tổng thể.

Quản lí dễ dàng có được thông tin bởi vì vai trò này kết nối họ với nhiều người. Trong trường hợp này, quản lí đóng vai trò giao tiếp vốn cũng đòi hỏi họ phải hành động như một tấm gương sáng cho công ty, lãnh đạo nhân viên, và giữ vai trò là đầu mối liên lạc giữa một nhóm đông người. Nhóm người này có thể bao gồm nhân viên cấp dưới, khách hàng, đối tác kinh doanh, nhà cung cấp và người đồng cấp (quản lí của các tổ chức tương tự).

Vai trò quản trị thứ ba là ra quyết định. Quản lí phải giám sát các nguồn lực tài chính, nguyên vật liệu và nhân lực và đưa ra quyết định (trở thành một "người phân bổ nguồn lực"), khuyến khích sáng tạo (với vai trò là một doanh nhân); và tìm cách hòa giải hoặc xoa dịu khi công ty bị đảo lộn hoặc biến chuyển ngoài dự kiến (là một "người đàm phán" và "người xử lí rắc rối").

Không vai trò nào trong số này là duy nhất hay được ưu tiên. Mintzberg cho rằng những nhà quản lí hiệu quả có khả năng thay đổi nhuần nhuyễn giữa những chức năng khác nhau này và biết được vai trò nào là phù hợp nhất trong một bối cảnh cụ thể.

Sự thật và hư cấu

Quan điểm truyền thống cho rằng quản trị là một ngành khoa học trong đó quản lí kiểm soát các bộ phận cấu thành của một công ty – con người và máy móc – cả hai bộ phận này tác động theo những cách có thể dự đoán và có thể được kiểm soát một cách khoa học. Tuy nhiên, Mintzberg đã chỉ ra rằng quản trị là một hoạt động kết hợp cả nghệ thuật, khoa học và kĩ thuật. Quản trị bao gồm việc phân loại và xử lí thông tin, tổ chức các hệ thống và quan trọng nhất là quản trị con người theo cách rất chủ quan và phi khoa học.

> Hiệu quả của tổ chức không nằm ở khái niệm hẹp hòi được gọi là tính hợp lí, mà là ở sự kết hợp của logic nhạy bén và trực giác mạnh mẽ.
> **Henry Mintzberg**

Mintzberg cho rằng câu trả lời cho câu hỏi "công việc của quản lí là gì?" không hề đơn giản. Ông kết luận rằng hoạt động quản trị có nhu cầu phức tạp và mâu thuẫn, phụ thuộc nhiều vào trực giác, óc phán đoán và tư duy nhanh nhạy cũng như kĩ năng chuyên môn, việc lập kế hoạch và logic khoa học. Theo ông, tất cả những yếu tố này đều có vai trò nhất định bởi vì người quản lí là người thiết kế, giám sát và phát triển cách thức thực hiện mọi việc. ▪

Henry Mintzberg

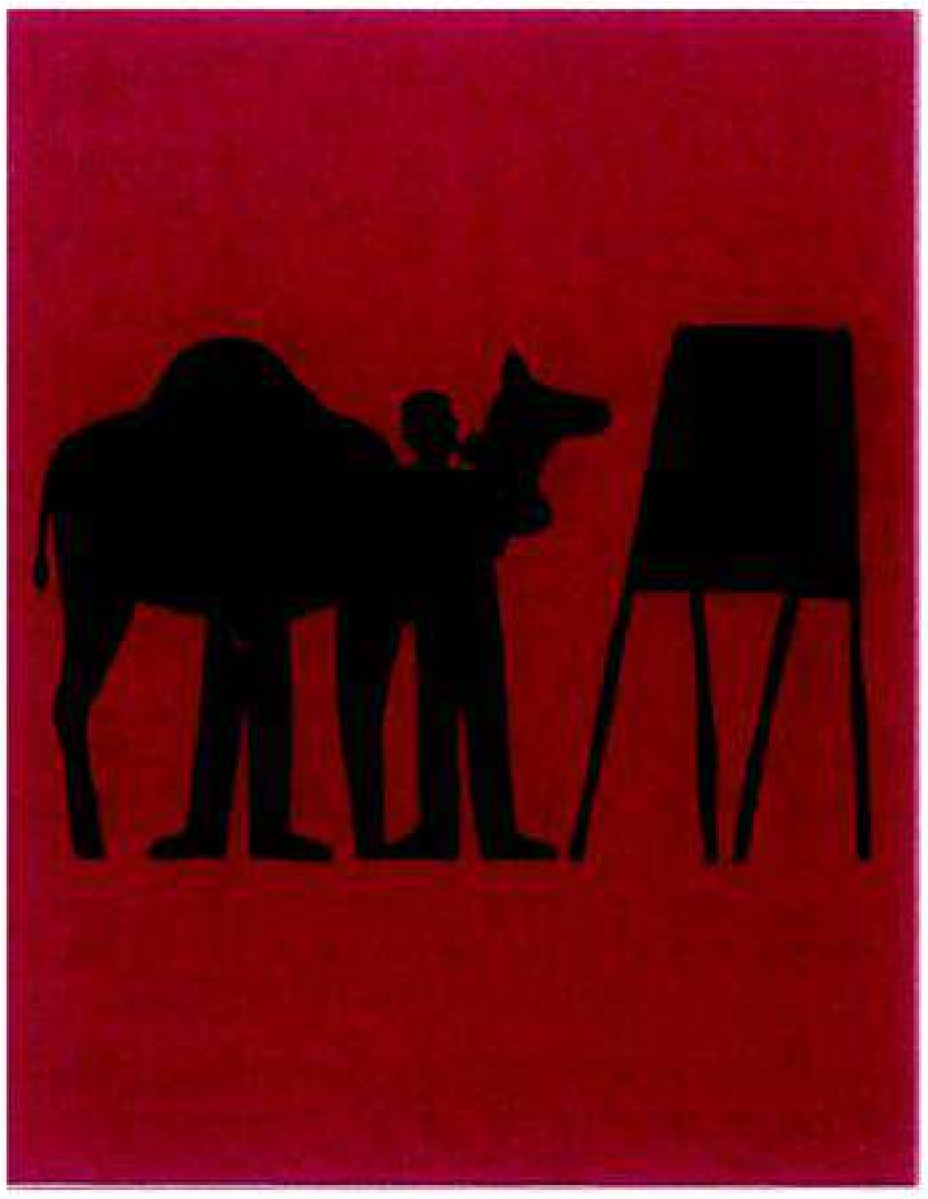
Sinh ngày 2/9/1939 tại Montreal, Canada, Henry Mintzberg có nền tảng là kĩ sư cơ khí. Sau khi tốt nghiệp Viện Công nghệ Massachusetts (MIT), Mỹ vào năm 1968, ông chuyển đến Đại học McGill ở Montreal và làm việc ở khoa quản trị. Sau đó ông được bổ nhiệm là giáo sư về chiến lược và quản trị tại các trường McGill ở Montreal, INSEAD ở Singapore và Fontainebleu ở Pháp.

Mintzberg là tác giả hoặc đồng tác giả của 15 cuốn sách và hơn 150 bài báo, và nổi tiếng nhất với công trình nghiên cứu về quản trị và nhà quản lí. Bài báo "Công việc của quản lí: Lời đồn và sự thật" đăng trên *Harvard Business Review* đã giành được giải thưởng McKinsey vào năm 1975. Năm 1997, ông được tặng huy chương Order of Canada và l'Ordre national du Quebec bậc sĩ quan; và vào năm 2000, ông được Viện Quản trị trao giải Học giả ưu tú của năm. Năm 2013, ông được trao bằng danh dự đầu tiên của Institut Mines-Télécom, Pháp.

Mặc dù bắt đầu tham gia giảng dạy từ năm 1968, mối quan tâm của Mintzberg về tổ chức và quản lí nảy nở trong thời gian ông đang theo học bằng đại học đầu tiên khi ông làm cho hãng Đường sắt Quốc gia Canada. Hồi kí của ông mô tả kết quả thảm khốc của hai toa xe đẩy hàng va vào nhau như là phép ẩn dụ xuất sắc về sáp nhập doanh nghiệp.

Tác phẩm chính

1973 *Bản chất của công việc quản trị*
1975 "Công việc của quản lí"
2004 *Nhà quản lí không cần bằng MBA*



LẮM THẦY THỐI MA

TRÁNH LỐI TƯ DUY TẬP THỂ

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Các động lực của nhóm

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1948 Alex Osborn, bậc thầy quảng cáo người Mỹ, khuyến khích thực hiện "động não" – tạo ra ý tưởng theo nhóm, không có chỉ trích.

1972 Irving Janis xuất bản cuốn sách *Nạn nhân của tư duy tập thể*.

2003 Một cuộc điều tra vụ nổ tàu không gian Columbia nêu ra một nền văn hóa trong đó "những ý kiến bất đồng khó mà được đón nhận".

2005 Robert Baron xuất bản bài báo khoa học "Quá đúng thành sai", khẳng định xu hướng tư duy tập thể có thể bị giới hạn trong các giai đoạn đầu khi hình thành nhóm.

2006 Steve Wozniak, người phát minh ra chiếc máy tính Apple đầu tiên, khuyên những người làm việc sáng tạo: "Hãy làm việc độc lập. Đừng làm việc theo hội đồng hay theo nhóm."

Mong muốn quy thuộc là một cảm xúc mạnh mẽ của con người. Chúng ta muốn được chấp nhận và trở thành một phần trong nhóm. Điều này giải thích lí do cá nhân có thể bỏ qua ý kiến của bản thân, giữ im lặng trong các cuộc họp và gật đầu kể cả khi họ không đồng ý. Sự suy giảm này về "hiệu quả tinh thần, kiểm nghiệm thực tế và phán xét đạo đức" của cá nhân đã được tóm tắt bởi nhà tâm lí học người Mỹ Irving Janis vào năm 1972 và được gọi là "tư duy tập thể".

Tư duy tập thể là việc một ý tưởng trùng với các ý tưởng khác là ưu tiên duy nhất quan trọng hơn cả. Lối tư duy này có thể trở nên mạnh đến mức loại bỏ đánh giá và phân tích thực tế. Được cách li khỏi các quan điểm đối nghịch, các nhóm thể hiện lối tư duy tập thể sẽ tự bào chữa cho kết luận của riêng họ. Những quyết định phi lí có thể được đưa ra dựa trên thông tin sai lệch hoặc không hoàn chỉnh.

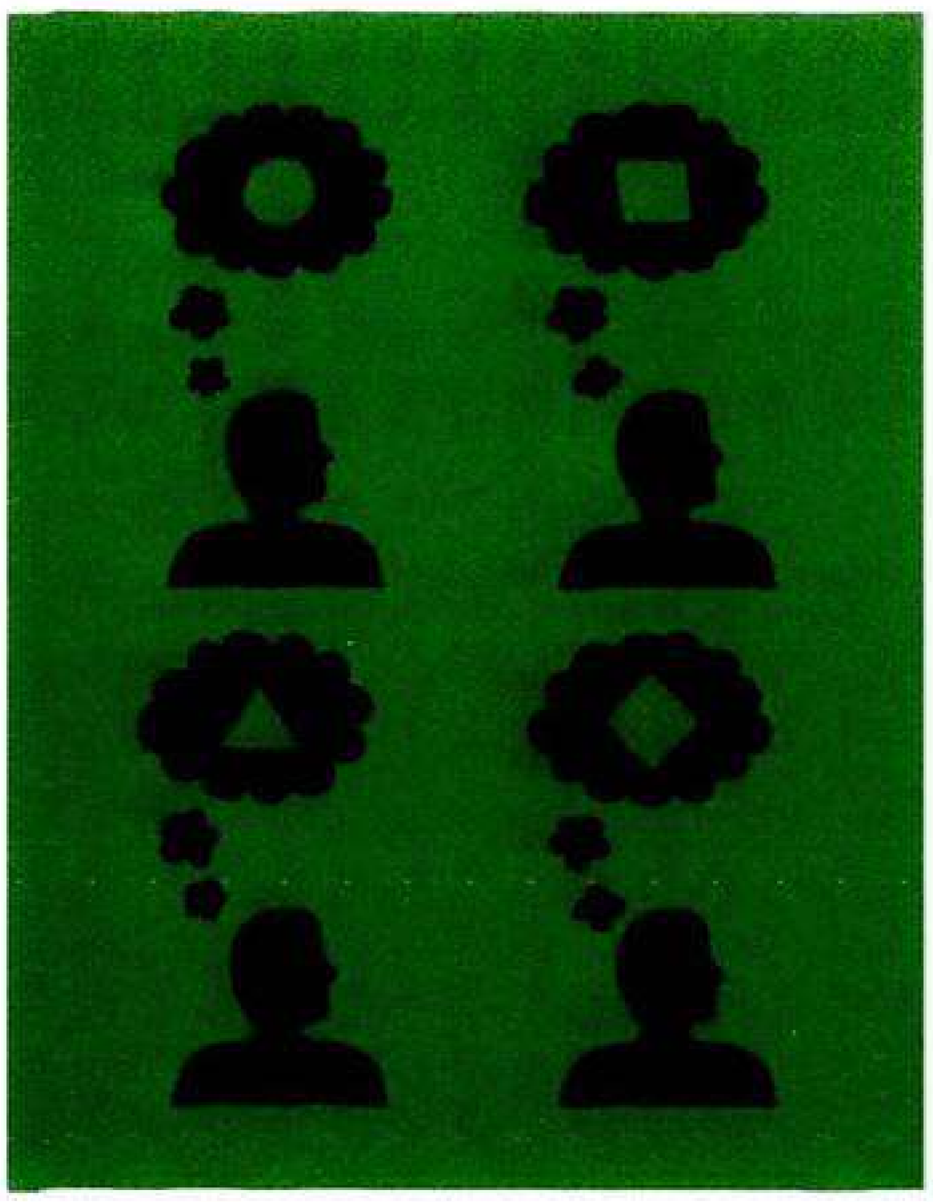
Irving lưu ý rằng các nhóm thể hiện một chuỗi đặc điểm khi tư duy tập thể chiếm ưu thế. Nhóm bắt đầu cảm thấy không thể gặp nguy hiểm, điều này khuyến khích chấp nhận rủi ro đến mức tối đa. Nhóm hợp lí hóa chung các quyết định, không kiểm tra thực tế của các giả định và bỏ qua cảnh báo.

Các nhà quản lí phải nhận ra tư duy tập thể và có hành động ngăn chặn bằng cách khuyến khích sự bất đồng quan điểm, tạo nhóm với đặc điểm nhân khẩu học đa dạng và lắng nghe ý kiến của nhau trước khi thể hiện quan điểm riêng. ▪



Swissair bị thanh lí năm 2001. Từng được gọi là "ngân hàng bay" do khả năng sinh lời của mình, cơ cấu tổ chức điều hành của hãng hàng không này thể hiện các đặc điểm của tư duy tập thể, chẳng hạn như cảm giác không thể gặp nguy hiểm.

Xem thêm: Giá trị của làm việc nhóm 70–71 ▪ Cảnh giác với người ba phải 74–75 ▪ Ngạo mạn và báo ứng 100–03 ▪ Văn hóa tổ chức 104–09



NGHỆ THUẬT CÙNG NHAU TƯ DUY ĐỘC LẬP

GIÁ TRỊ CỦA SỰ ĐA DẠNG

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Sự đa dạng của lực lượng lao động

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
2005 Nhà sản xuất xe hơi Daimler đặt mục tiêu đến năm 2020 có 20% số vị trí quản lí là phụ nữ. Ngoài ra còn có những mục tiêu tương tự cho sự đa dạng về tuổi tác, đặc điểm nhân khẩu học – xã hội và quốc tịch.

2009 Một cuộc khảo sát phân tích giá trị của những thành viên nữ trong hội đồng quản trị đã xếp những công ty có nhiều nữ ở hạng cao hơn những công ty có nhiều nam.

2012 Một bài báo đăng trên *Harvard Business Review* của Jack Zenger và Joseph Folkman nhận thấy phụ nữ được xếp hạng cao hơn ở 12 trong tổng số 16 năng lực xác định một nhà lãnh đạo ưu tú.

2013 Luật mới của Ý yêu cầu một phần ba số thành viên hội đồng quản trị của công ty phải là phụ nữ vào năm 2015.

Như với hầu hết những lời sáo rỗng, có một sự thật hiển nhiên là các nhà quản lí thường có xu hướng tuyển dụng theo hình ảnh của bản thân – lấy ví dụ, nam giới có xu hướng tuyển nam giới. Nếu không được thử thách, hành vi này có thể khiến công ty có nhân viên là những bản sao đồng nhất – những người có cùng nền tảng và quan điểm về cách vận hành công ty.

Ngược lại, khi tổ chức chủ động theo đuổi sự đa dạng, bằng cách tuyển những người từ nhiều nền văn hóa và có nền tảng kinh tế–xã hội khác nhau và có giới tính và tuổi tác khác nhau, tổ chức đó sẽ trở thành một nơi làm việc năng động và thú vị hơn.

> Quản trị sự đa dạng không phải là có thì tốt, mà là bắt buộc phải có đối với doanh nghiệp.
>
> **Phát biểu của công ty Daimler (2005)**

Sự thật về tính đa dạng

Đa dạng hơn đồng nghĩa với phạm vi sáng tạo rộng lớn hơn – các nguồn đưa ra quan điểm của một tổ chức càng đa dạng thì tư duy vượt giới hạn và việc giải quyết vấn đề càng dễ có khả năng xảy ra hơn. Nhiều nghiên cứu đã cho thấy sự đa dạng còn có thể đối chọi với tư duy tập thể, một sự bất ổn trong động lực của nhóm có thể kìm hãm sáng tạo và phát triển. Trong những nhóm đa dạng, ý kiến đưa ra có khả năng được thử thách nhiều hơn.

Sự đa dạng không bị giới hạn về đặc điểm nhân khẩu học của nhân viên. Để trở nên đa dạng, tổ chức có thể chỉ đơn giản là cần phải tạo ra các nhóm đa chuyên môn, kết hợp quan điểm của mọi người trên toàn công ty – ví dụ như nhóm tiếp thị có thể có lợi từ hiểu biết về quy trình hoạt động hoặc tài chính. Nhưng dù bối cảnh là thế nào đi nữa, việc tuyển dụng "một màu" có thể dẫn đến tình trạng ngưng trệ – sự đa dạng sẽ chống lại điều đó. ▪

Xem thêm: Giá trị của làm việc nhóm 70–71 ▪ Cảnh giác với người ba phải 74–75 ▪ Tư duy vượt giới hạn 88–89 ▪ Văn hóa tổ chức 104–09

SỬ DỤNG TIỀN HIỆU QUẢ

QUẢN LÍ TÀI CHÍNH







Tài chính vẫn luôn được xem là có hai chức năng riêng biệt: ghi lại những việc đã xảy ra (kế toán tài chính) và giúp doanh nghiệp ra quyết định về tương lai (kế toán quản trị). Ngày nay, tài chính có thêm chức năng thứ ba: chiến lược tài chính. Chức năng này kết hợp các phán đoán về rủi ro – vốn được một số công ty (đặc biệt là ngân hàng) công nhận là có vai trò quan trọng hơn trong việc đưa ra các quyết định tài chính.

Hiểu về rủi ro

Hai khái niệm cơ bản trong hiểu biết về chiến lược tài chính là đòn bẩy tài chính và rủi ro vượt mức. "Đòn bẩy tài chính" là thước đo mức độ phụ thuộc vào các khoản vay của một doanh nghiệp. Đòn bẩy tài chính càng cao thì mức độ rủi ro càng lớn. Trong những thời điểm thuận lợi, ban giám đốc chịu áp lực phải tạo ra mức tăng trưởng lợi nhuận ấn tượng, và một cách đơn giản để đạt được điều này là vay tiền để đầu tư vào những bộ phận sinh lợi nhiều nhất của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu nền kinh tế đang trên đà sụt giảm theo hướng suy thoái, các khoản vay lớn sẽ biến thành một gánh nặng khó mà chống đỡ được. Đòn bẩy tài chính trở thành nguy hại.

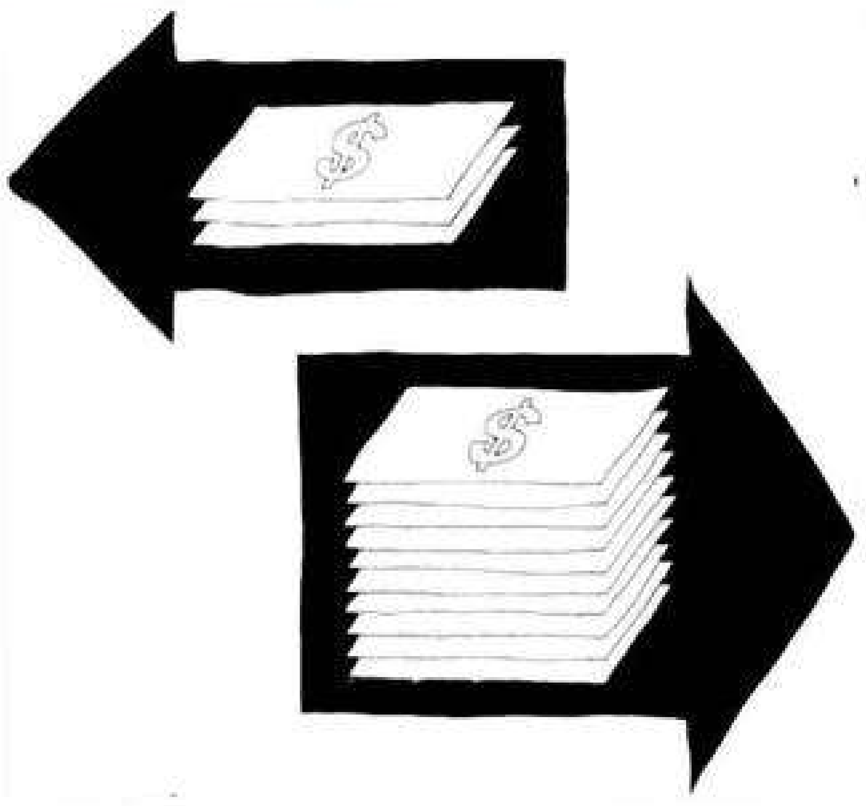
Mức độ rủi ro mà đòn bẩy tài chính tạo ra càng trầm trọng hơn khi doanh nghiệp sử dụng tài khoản ngoại bảng, hay nói cách khác là không ghi nhận các khoản đầu tư gây lỗ vào bảng cân đối kế toán của công ty, nhờ đó lợi nhuận có vẻ tăng. Điều này dẫn đến một câu hỏi quan trọng liên quan đến kinh doanh trong thời kì hiện đại: ai sẽ chịu rủi ro? Mọi người từng cho rằng người chịu rủi ro là cổ đông bởi vì chính cổ đông là những người đồng sở hữu doanh nghiệp. Tuy nhiên, tại châu Âu và đặc biệt là tại Mỹ, để khuyến khích tinh thần doanh nhân, những quy tắc hào phóng đã được áp dụng, làm giảm mức độ tổn thất mà các chủ sở hữu doanh nghiệp phải chịu. Kể từ năm 2008, nhiều vụ sụp đổ doanh nghiệp đã làm tiêu tốn tiền bạc của khách hàng, nhân viên và các nhà cung cấp trong khi chủ sở hữu doanh nghiệp bị thiệt hại ít hơn, nhất là khi tổ chức gặp thất bại là một ngân hàng. Một số nhà bình luận tài chính vẫn băn khoăn liệu có phải thế cân bằng đã thay đổi quá nhiều so với truyền thống.

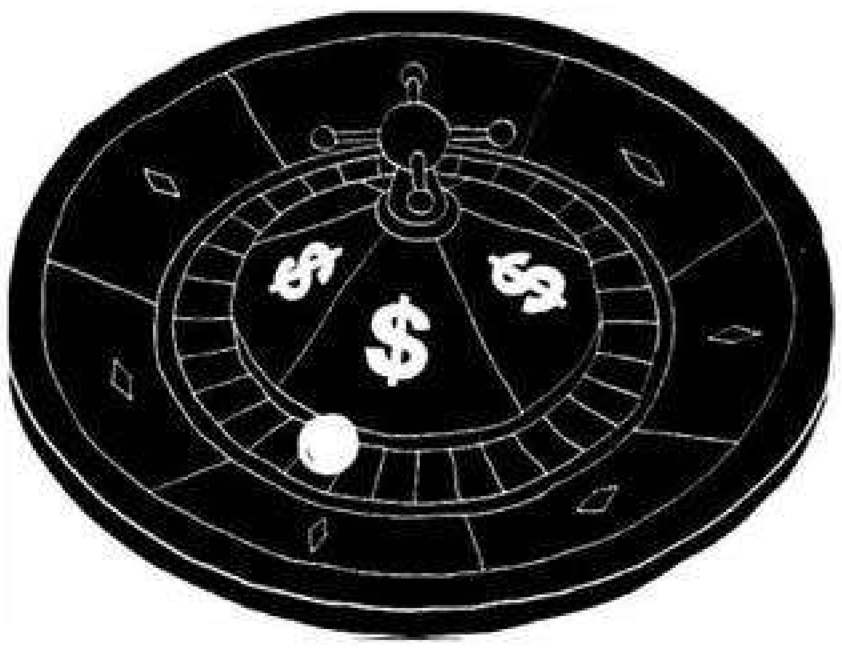
> Chúng cuỗng tiền thưởng gây ra sự suy thoái đáng lẽ không bao giờ xảy ra nếu không có các quy tắc kế toán bị làm sai lệch.
>
> **Nicholas Jones**
>
> **Nhà làm phim, cựu kế toán viên người Mỹ**

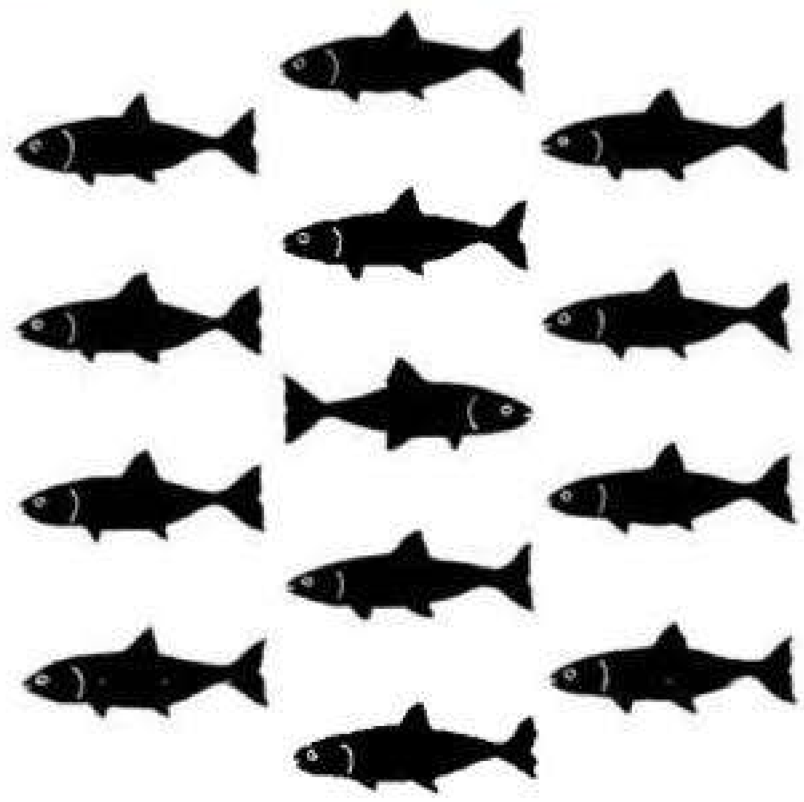
Sự tham gia của ban giám đốc

Trong những thời điểm khắc nghiệt, giám đốc phải đưa ra những quyết định khó khăn về đầu tư và cổ tức. Các giám đốc luôn có sẵn một chính sách thống nhất – có thể là một nửa lợi nhuận sau thuế sẽ được dùng để trả cổ tức cho cổ đông, còn nửa kia sẽ được giữ lại để đầu tư cho tăng trưởng trong tương lai. Nhưng trong thời kì suy thoái, sẽ là khôn ngoan khi giữ nhiều tiền mặt hơn, vì vậy giám đốc có thể quyết định giảm cổ tức. Nếu đồng thời cắt giảm các kế hoạch đầu tư thì doanh nghiệp có thể giữ nhiều tiền hơn trong tài khoản vãng lai, tạo ra tính thanh khoản để sống sót trong những điều kiện giao dịch khó khăn.

Vậy thì ai sẽ chịu trách nhiệm khi mọi thứ hỏng bét? Điều này tùy thuộc vào các hệ thống trách nhiệm giải trình và quản trị trong mỗi công ty. Lí tưởng nhất là giám đốc doanh nghiệp phải nắm rõ tình hình để biết thời điểm nào mọi thứ bắt đầu bất ổn và yêu cầu thảo luận về việc thay đổi chiến lược. Nếu các giám đốc áp dụng chính sách không can thiệp quá mức cần thiết, họ có thể cảm thấy khó mà khiến CEO phải hoàn toàn chịu trách







nhiệm giải trình khi mọi việc diễn ra không như ý muốn. Những giám đốc có đầu óc nhanh nhạy, thực tiễn cũng nên nhận ra khi nào tiền thưởng cho nhân viên vượt quá khả năng kiểm soát và có thể đe dọa đến lợi nhuận của cổ đông và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp trong tương lai. Tư duy quản trị nên là "lợi nhuận trước, bổng lộc sau".

Điều quan trọng để quản trị tốt là sự sẵn sàng phớt lờ đám đông. Ví dụ, khi mọi ngân hàng của Mỹ bắt đầu mở rộng sang Nam Phi, một ngân hàng thông minh của Hàn Quốc đã không bắt chước. Tuy nhiên, trong thực tiễn, điều này khó mà thực hiện được. Các giám đốc gặp nhau tại những câu lạc bộ và hội thảo, và họ muốn cùng hội cùng thuyền. Dù vậy, bậc thầy đầu tư Warren Buffett đã trở thành một trong những người giàu có nhất thế giới bằng cách từ bỏ bản năng "bầy đàn" của các nhà đầu tư.

Thị trường đại chúng

Một số hội đồng quản trị hiện đại thừa nhận rằng nếu đám đông mà thông thái thì nhân viên vẫn có thể thông thái hơn. Henry Ford là một trong những người đầu tiên nhận ra rằng công nhân của công ty chính là khách hàng của công ty, nhưng phải mất cả thế kỉ thì những người khác mới nhìn thấy tiềm năng trong triết lí này. Điều này không chỉ có giá trị trong việc thu hút ý tưởng từ nhân viên, những người quan tâm đến sản phẩm mà họ sản xuất và sử dụng, mà còn có giá trị chiến lược trong việc tìm hiểu tiềm năng khổng lồ của thị trường đại chúng. Khi nhìn vào Trung Quốc ngày nay, cơ hội hấp dẫn nhất là cơ hội đối với những sản phẩm thu hút hàng trăm triệu khách hàng tiềm năng, tức là người lao động chứ không phải nhà quản lí.

Sử dụng tiền khôn ngoan

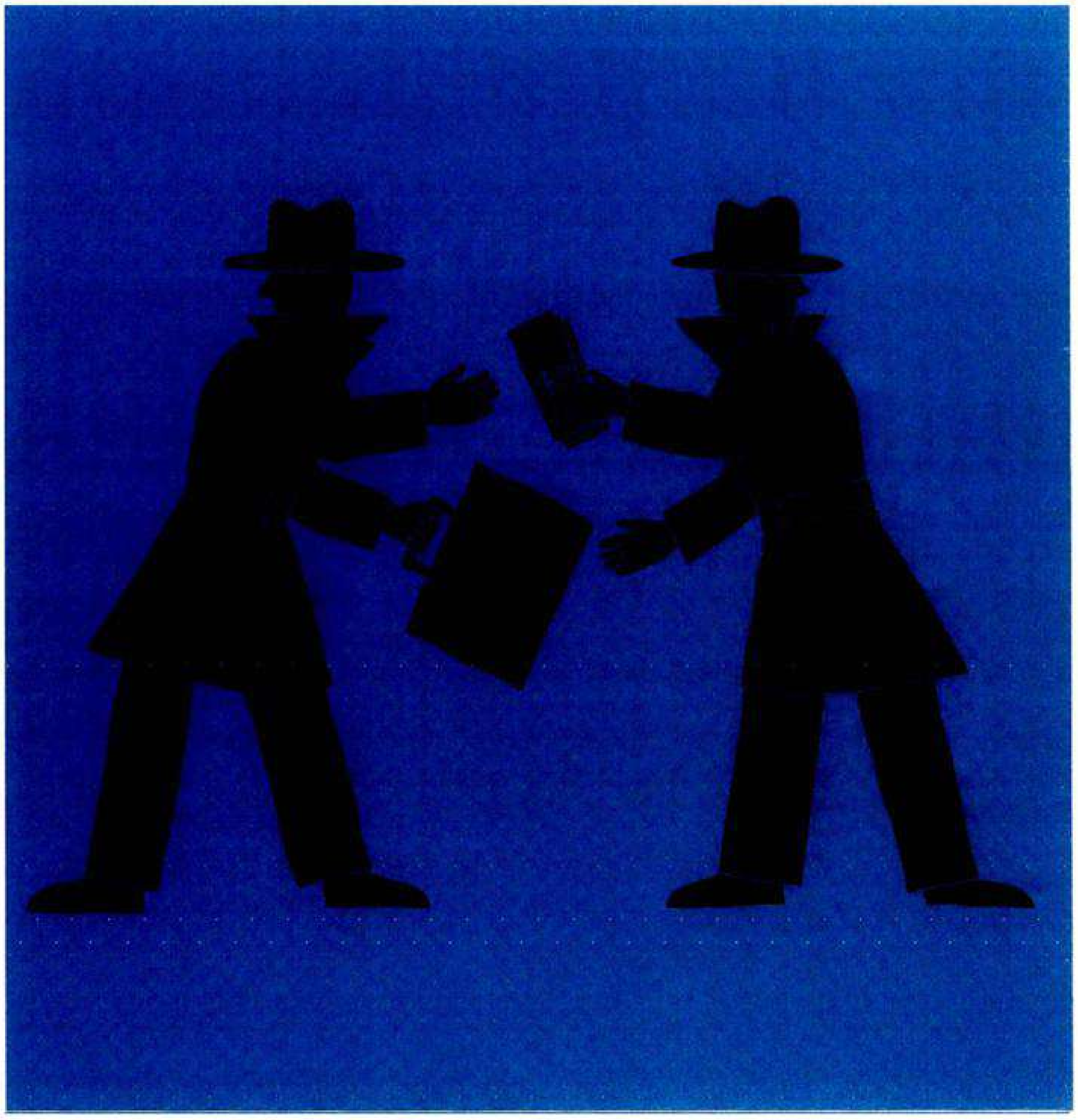
Trong kế toán quản trị, hai yếu tố đặc biệt quan trọng là tiền và chi phí. Một nhân viên kế toán quản trị làm việc chăm chỉ để tính số liệu chính xác về chi phí sản xuất sao cho nhà quản lí có thể đưa ra các quyết định xác đáng về định giá, thuê ngoài và về những sản phẩm cần được hỗ trợ bởi tiếp thị. Tính toán chi phí dựa vào hoạt động – cung cấp dữ liệu hoàn chỉnh nhất về chi phí trên mỗi đơn vị – là cách tốt nhất để làm được điều này. Tuy nhiên, khi giao dịch thua thốt, kế toán quản trị phải tập trung sát sao nhất không chỉ vào chi phí mà còn vào dòng tiền theo phương châm "tiền là vua". Điều này phát sinh là bởi vì khi điều kiện giao dịch càng kém thì công ty càng phải cố gắng duy trì lượng tiền mặt mà họ có – khiến cho nhà cung cấp của công ty khó nhận được thanh toán hơn. Dòng tiền có thể cạn, do đó, nên quan tâm đến dòng tiền sớm: hãy bắt đầu tích trữ kho tiền mặt của bạn trước khi những người khác bắt đầu tạo ra kho tiền mặt của họ.

Đối với các kế toán viên quản trị, quan điểm truyền thống trước giờ vẫn là "chơi theo luật". Sự liêm chính và việc tuân thủ các nguyên lí kế toán như cẩn trọng và nhất quán được xem là quan trọng nhất. Gần đây đã có nhiều cơ hội nghề nghiệp cho những kế toán viên muốn sáng tạo hơn. Lối tư duy này bắt nguồn từ khả năng "để tiền đẻ ra tiền", bằng cách cho các công ty khác vay tiền với lãi suất cao, hoặc đầu cơ vào các xu hướng tương lai trên thị trường tỉ giá hối đoái hoặc thị trường hàng hóa. Trong một thế giới mà tiền có thể đẻ ra tiền nhanh và nhiều hơn sản xuất, "chơi theo luật" có vẻ như là một lựa chọn tồi. ■

> Tôi cực kì lo ngại rằng chúng ta sẽ thất bại thảm hại trong một làn sóng các vụ bê bối kế toán.
>
> **Sherron Watkins**
> **Giám đốc điều hành, cựu phó chủ tịch người Mỹ của Enron (1959–)**

ĐỪNG ĐỂ BẢN THÂN DÍNH DÁNG ĐẾN KINH DOANH GIAN LẬN

CHƠI THEO LUẬT



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quản trị và đạo đức

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1978 Học giả người Mỹ Ross Watts và Jerold Zimmerman viết bài *Hướng tới một lí thuyết tích cực về xác định chuẩn mực kế toán*.

1995 Giáo sư người Pháp Bernard Colasse khẳng định "không có kết quả đúng, chỉ có kết quả được thu xếp bằng các kĩ thuật kế toán sáng tạo".

2001-02 Tập đoàn viễn thông WorldCom khai khống lợi nhuận lên hơn $3,8 tỉ.

2009 Giáo sư người Anh David Myddelton xuất bản cuốn sách *Phạm vi sai số trong kế toán*.

2012 Năm tháng sau khi trở thành công ty đại chúng, ban giám đốc của Groupon, một website về bán hàng khuyến mãi và phiếu giảm giá tại Mỹ, xác định được một "điểm yếu" trong báo cáo tài chính.

Kế toán doanh nghiệp có hai vai trò: ghi nhận lợi nhuận, dòng tiền và cung cấp số liệu về chi phí được ước tính sát với thực tế để hỗ trợ ra quyết định chiến lược. Với vai trò đó, bản năng của kế toán viên là phải cẩn tắc và thận trọng – chi phí và số liệu về dòng chi phí thường được chọn tính ở mức cao trong khi doanh thu và dòng doanh thu có xu hướng được chọn tính ở mức thấp. Mọi bất ngờ cần ở thế tích cực. Ví dụ, vào tháng 1/2009, công ty Honda Motor đưa ra cảnh báo rằng mức sụt giảm lớn của doanh số toàn cầu – do suy thoái kinh tế thế giới và đồng yên mạnh – sẽ khiến công ty bị lỗ $3,7 tỉ trong quý bốn của năm tài chính 2009. Tuy nhiên, khoản lỗ đó rốt

Xem thêm: Ngạo mạn và báo ứng 100–03 ▪ Lợi nhuận trước, bổng lộc sau 124–25 ▪ Dùng tiền tạo ra tiền 128–29 ▪ Trách nhiệm giải trình và quản trị 130–31 ▪ Đạo đức trong kinh doanh 222 ▪ Tạo dựng một nền văn hóa đạo đức 224–27 ▪ Sự hấp dẫn của đạo đức 270



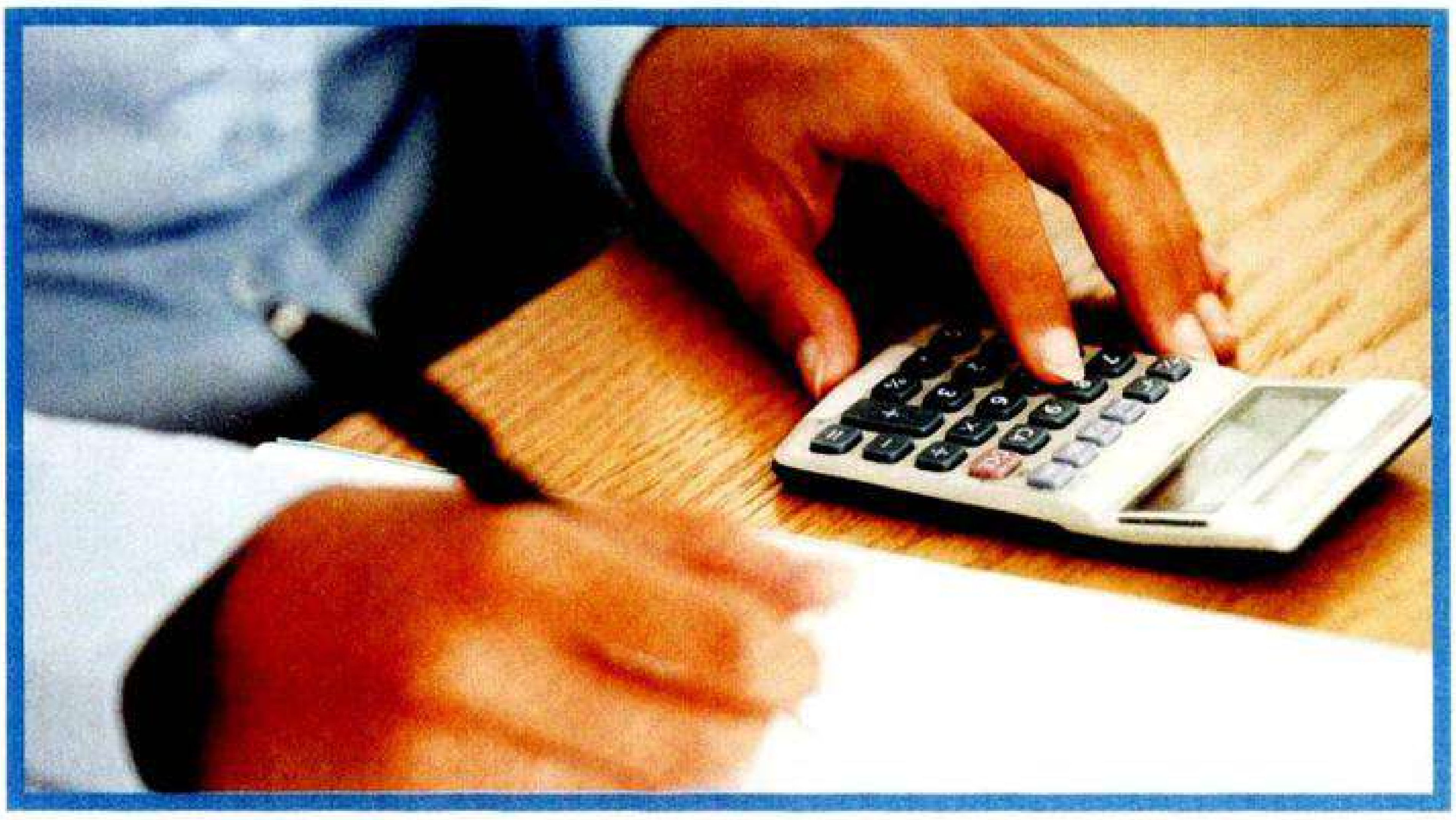
cuộc chỉ là $3,3 tỉ, cho thấy công ty đã ước tính một cách thận trọng.

Hạch toán lợi nhuận

Một kế toán viên có cách làm việc thận trọng luôn cảm thấy an tâm, nhưng có thể sẽ phải vật lộn để được thăng tiến. Khi thị trường chứng khoán ngập tràn thái độ lạc quan ("thị trường bò" – thị trường giá lên), công ty chịu áp lực nặng nề về việc đẩy lợi nhuận khai báo lên mức cao nhất có thể. Bạn có thể thấy lạ, bởi vì lợi nhuận có vẻ như là một sự thật hiển nhiên đơn giản. Tuy nhiên, việc tính toán lợi nhuận (nói đúng hơn là ước tính lợi nhuận) được dựa trên một loạt các giả định, và lợi nhuận mà công ty kê khai về bản chất là một con số có thể thay đổi. Mỗi nhóm kế toán có thể đưa ra một con số khác nhau, kể cả khi họ sử dụng cùng một số liệu cơ sở để phân tích.

Vào năm 1992, chuyên gia phân tích ngân hàng người Anh Terry Smith xuất bản cuốn sách *Hạch toán tăng trưởng*. Ấn phẩm này trình bày một loạt cơ hội đáng lưu ý cho những công ty cổ phần đại chúng muốn tăng mức lợi nhuận khai báo. Cuốn sách đã có tầm ảnh hưởng rất lớn và tác động đến Hội đồng Chuẩn mực Kế toán mới thành lập tại Anh, dẫn đến việc hội đồng này xây dựng các quy tắc kế toán mới nhằm giảm thiểu phạm vi áp dụng "kế toán sáng tạo".

Ngày nay, phần lớn các quốc gia trên thế giới đều thực hiện theo các quy tắc đặt ra bởi Chuẩn mực Báo cáo Tài chính Quốc tế (IFRS). Do đó, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và bảng cân đối kế toán của các công ty ở hầu hết các quốc gia đều có quy cách giống nhau. Mặc dù vẫn chưa rõ về thời gian thực hiện, một kế hoạch nhận được sự ủng hộ rộng rãi về việc hợp nhất IFRS với các Nguyên tắc Kế toán



Kế toán phải quyết định mức độ cẩn trọng sẽ áp dụng khi báo cáo tình hình tài chính của một công ty bởi vì họ có thể chịu áp lực phải nâng cao mức lợi nhuận cần khai báo.

Hạch toán theo giá thị trường là một phương pháp định giá có nhiều rủi ro do tài sản của công ty được định giá theo giá trị thị trường hiện tại. Định giá theo nguyên giá là một thước đo có độ tin cậy và tính thận trọng cao hơn.

Trong thời kì **bùng nổ của thị trường chứng khoán**, việc định giá tài sản và các khoản đầu tư của công ty theo **giá trị thị trường hiện tại** có thể làm cho **bảng cân đối kế toán bị thổi phồng quá mức**.

Nếu **thị trường chứng khoán sụt giảm**, giá trị của **bảng cân đối kế toán sẽ giảm**, khiến công ty ở vào **vị thế không an toàn**.

Chung được Thừa nhận (GAAP) của Mỹ đã được chuẩn bị sẵn sàng với mục đích đặt ra các quy tắc kế toán được công nhận trên toàn cầu.

Mặc dù các quy tắc ngày càng trở nên rõ ràng hơn nhưng vẫn còn những vấn đề quan trọng gây tranh cãi. Những tranh cãi này có thể diễn ra trong nội bộ giữa kế toán và ban giám đốc công ty, hoặc giữa kiểm toán viên độc lập và công ty. Khi một ngân hàng của Anh là Halifax Bank of Scotland (HBOS) suy sụp vào năm 2008, chính phủ Anh đã cứu trợ £20 tỉ trước khi ngân hàng này được Lloyds Bank mua lại. Năm 2008, chênh lệch giữa các khoản cho vay và tiền gửi của HBOS là £213 tỉ. KPMG, công ty kiểm toán của ngân hàng, bị chỉ trích nặng nề về sự sụp đổ của HBOS mặc dù đã liên tục đưa ra cảnh báo về các rủi ro liên quan. Khi cơ quan quản lí tại Anh là Cơ quan Dịch vụ Tài chính công bố báo cáo về HBOS vào năm 2012, họ lưu ý rằng KPMG đã "liên tục đề xuất một cách tiếp cận thận trọng hơn nhằm tăng mức dự phòng" nợ xấu. Nhưng ban giám đốc của HBOS đã quyết định cần có cái nhìn lạc quan về nghiệp vụ cho vay của ngân hàng. Họ đã chọn không làm theo quy tắc.

Hạch toán thận trọng

Giáo sư David Myddelton, một học giả người Anh về quản lí, phản đối mạnh mẽ việc mở rộng các quy tắc trong kế toán. Ông tin vào các nguyên tắc kế toán truyền thống với sự linh hoạt cần thiết cho công tác kế toán của các công ty thuộc nhiều loại hình khác nhau. Ông cho rằng ý tưởng chỉ có một "đáp án đúng duy nhất" khi lập báo cáo kế toán của một công ty là một ý tưởng vô nghĩa. Tuy nhiên, yêu cầu tăng cường kiểm soát lại hàm chứa ý tưởng này. "Mọi người muốn thế vì làm thế có vẻ như là chúng tôi đang tìm cách giải quyết các vụ bê bối," ông nói; họ nghĩ rằng kiểm soát tốt hơn sẽ tạo ra sự khác biệt, "nhưng không bao giờ là như vậy". Giáo sư Myddelton cũng tin rằng ban giám đốc nên có "cách nhìn trung thực và hợp lí" về báo cáo kế toán của công ty thay vì buộc phải dựa vào bức tranh được vẽ ra bởi ý tưởng của một người nào đó về các quy tắc kế toán.

Một số cách thực hành "kế toán sáng tạo" đã lạm dụng quá mức sự linh hoạt trong quy tắc để tạo ra các báo cáo kế toán có khả năng gây hiểu nhầm. Ví dụ, hạch toán "theo giá thị trường" sẽ định giá tài sản tại giá trị hiện hành trên thị trường, có nghĩa là khi thị trường chứng khoán bùng nổ, giá của mọi khoản đầu tư (chẳng hạn như cổ phiếu của một công ty khác) cũng sẽ tăng vọt. Điều này làm cho giá trị bảng cân đối kế toán của công ty cũng tăng đột ngột và có thể khuyến khích công ty mở rộng vượt quá khả năng thực tế. Chỉ cần một sự sụt giảm trên thị trường chứng khoán là số cổ phần này mất giá đáng kể. Giáo sư Myddelton gợi ý là nên áp dụng hạch toán "theo nguyên giá" thay vì hạch toán "theo giá thị trường" bởi vì cách làm này đưa ra một bộ

Nghĩa vụ đạo đức

Julian Dunkerton là nhà sáng lập và cổ đông chính của công ty thời trang SuperGroup plc với thương hiệu hàng đầu là nhãn hàng thời trang đường phố Superdry. Có trụ sở tại Anh nhưng đặt cửa hàng bán lẻ trên toàn thế giới, SuperGroup đã có thể dễ dàng đi theo lối mòn của các tổ chức khác và thao túng sổ sách kế toán để giảm thiểu nghĩa vụ thuế.

Tuy nhiên, công ty này vẫn hoạt động theo tinh thần của các quy định về thuế và nộp khoảng 30% lợi nhuận cho các cơ quan thuế. Không phải Dunkerton muốn khẳng định mình kinh doanh có đạo đức hơn người khác – SuperGroup plc giải thích trong báo cáo thường niên rằng "Chúng tôi nhận thức được giá trị thương mại cũng như nghĩa vụ đạo đức của việc liên tục hoạt động với sự chính trực, trung thực và cam kết kinh doanh có trách nhiệm và đạo đức". Dunkerton đủ khôn ngoan để hiểu rằng kinh doanh có trách nhiệm có thể mang lại lợi ích tài chính, đặc biệt là trong dài hạn.

Một vụ gian lận lớn về kế toán đã được công ty của Mỹ là Caterpillar Inc. phát hiện trong một doanh nghiệp Trung Quốc mà công ty này mua vào năm 2012. Các điểm bất thường bao gồm thổi phồng lợi nhuận và giả mạo cổ phiếu.



số liệu ổn định hơn; theo đó, tài sản được định giá ở mức giá thực tế tại thời điểm mua và trừ đi các khoản khấu hao, chứ không phải tại giá trị thị trường trong hiện tại.

Tranh cãi về việc áp dụng quy tắc cứng nhắc hay nguyên tắc linh hoạt sẽ được nhắc đi nhắc lại khi các cuộc thảo luận về việc hợp nhất hệ thống GAAP của Mỹ, vốn dựa trên quy tắc, và IFRS trở nên nghiêm túc. Mặc dù đã áp dụng quy tắc ở mức độ cao hơn rất nhiều so với các tiêu chuẩn ra đời trước đó, IFRS vẫn phụ thuộc vào nguyên tắc nhiều hơn so với hệ thống GAAP của Mỹ.

Quy tắc đạo đức

Dù căn cứ vào quy tắc hay bắt nguồn từ nguyên tắc, không có phương pháp hạch toán nào có thể cản trở nếu ban giám đốc cố tình muốn đưa ra thông tin sai lệch. Lấy ví dụ, vào tháng 6/2012, tập đoàn lớn về thiết bị xây dựng của Mỹ là Caterpillar Inc đã hoàn thành thương vụ trị giá $650 triệu để mua công ty Trung Quốc ERA Mining Machinery Ltd và công ty con thuộc 100% sở hữu của nó là Zhengzhou Siwei Mechanical and Electrical Equipment Manufacturing Co. Đây là một phần trong chiến lược dài hạn của Caterpillar nhằm phát triển ở Trung Quốc. Không may là một loạt "hố đen" trong sổ sách kế toán của Siwei đã sớm được đưa ra ánh sáng, bao gồm việc công ty này bị phát hiện vào tháng 11/2012 là không nắm giữ lượng cổ phiếu như đã khẳng định trước đó. Vào tháng 1/2013, Caterpillar phải ghi giảm $580 triệu từ giá trị của ERA, qua đó gần như chấp nhận rằng thương vụ này hoàn toàn là một sự lãng phí tiền của. Sau đó, Caterpillar buộc tội ban giám đốc trước đó của Siwei là cố ý lập sổ sách kế toán với thông tin sai lệch, nhưng lại để vụ việc lắng xuống vào tháng 5/2013 khi đạt được một thỏa thuận tài chính.

Trong các tình huống khác, ban giám đốc có thể tìm thấy điểm sáng trong các quy tắc. Với hoạt động kinh doanh tại Nam Phi, Canada và châu Âu, công ty cho vay ngắn hạn Wonga.com quy định mức lãi suất hàng năm (APR) đối với các "khoản vay nóng" lên đến 5.800 phần trăm. Điều này hoàn toàn hợp pháp bởi vì các quốc gia nơi công ty đang hoạt động kinh doanh không có quy định về mức trần lãi suất, vì vậy ban giám đốc công ty vẫn đang "chơi đúng luật". Tuy nhiên, theo một báo cáo của Văn phòng Tư vấn Công dân Anh vào năm 2013, ba trong số bốn khách hàng "vay nóng" gặp khó khăn trong việc hoàn trả. Trái ngược với Anh, các quốc gia như Pháp và Mỹ có quy định về mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay tín dụng tiêu dùng.

Xét cho cùng thì không có bộ quy tắc nào có thể thay thế cho hành vi đạo đức hay đảm bảo an toàn cho hệ thống trước việc cố ý thao túng số liệu kế toán nhằm cung cấp thông tin sai lệch. Dưới sự kiểm soát của các kế toán viên hành nghề theo nguyên tắc, sự linh hoạt trong quy tắc sẽ trở nên hữu ích; nhưng nếu ai đó bằng mọi giá muốn có được lợi thế rất lớn về tài chính, sự linh hoạt này sẽ cho phép họ đạt được mục đích kể cả khi phải hành động trái đạo đức.

Quy tắc giúp đảm bảo công ty hoạt động theo tiêu chuẩn tối thiểu được chấp nhận. Vấn đề gây tranh luận là tiêu chuẩn này nên ở mức nào để cân bằng được giữa sự hữu ích của các tiêu chuẩn và sự tốn kém khi kiểm soát thái quá. Quy tắc cũng khuyến khích các công ty hoạt động theo nguyên tắc đạo đức nên làm điều gì đó hơn là chỉ dừng ở mức tối thiểu. ▪

> Hạch toán theo giá thị trường cũ như một trò đùa. Đừng làm vậy.
>
> **Andrew Fastow**
> **Cựu giám đốc người Mỹ của Enron (1961–)**



GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH PHẢI LÀ NGƯỜI KHÔNG HÁM LỢI

LỢI NHUẬN TRƯỚC, BỔNG LỘC SAU

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Vốn và hiệu quả hoạt động

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1776 Adam Smith cho rằng các nhà quản lí sẽ không giám sát doanh nghiệp với cùng mức độ thận trọng như khi các thành viên trong một công ty tư nhân giám sát doanh nghiệp của chính họ.

1932 Giáo sư người Mỹ Adolf Berle và nhà kinh tế học người Mỹ Gardiner Means đặt ra cụm từ "sự tách bạch giữa quyền sở hữu và quyền kiểm soát".

1967 Nhà kinh tế học người Canada-Mỹ J. K. Galbraith cho rằng cổ đông không còn kiểm soát những tổ chức thuộc sở hữu hợp pháp của họ.

2012 Larry Ellison thuộc tập đoàn máy tính của Mỹ Oracle Inc trở thành CEO được trả công cao nhất thế giới khi ông nhận được $96,5 triệu bao gồm tiền lương, cổ phiếu và các phúc lợi khác.

Trong một công ty đại chúng, **cổ đông là chủ sở hữu** công ty.

→ Nhiều cổ đông không thể điều hành một công ty, vì vậy họ phải **thuê giám đốc điều hành** để làm việc này cho họ.

↓ **Không thể giám sát** chi tiết tất cả mọi việc mà nhà quản lí thực hiện...

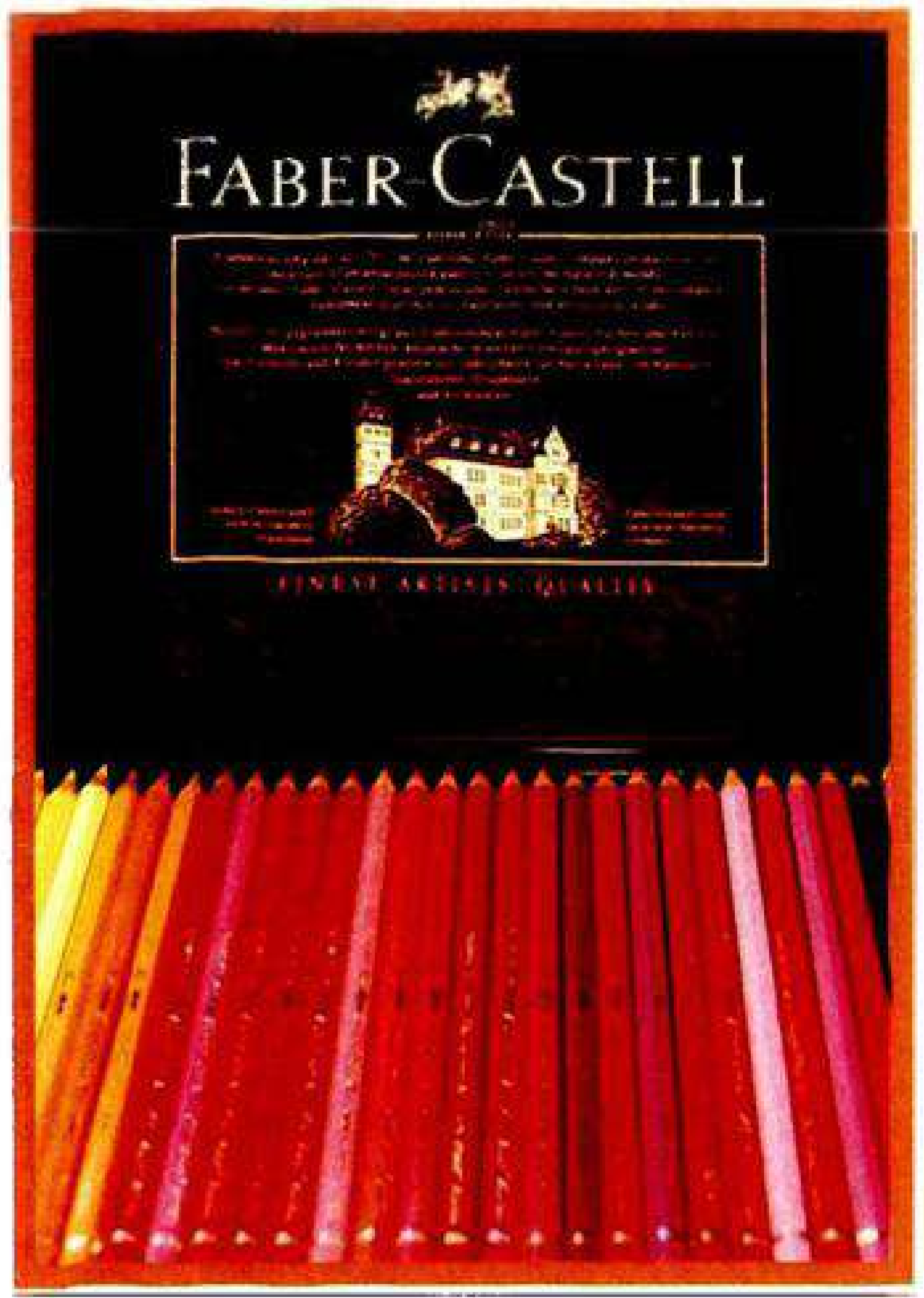
← ...vì vậy nhà quản lí cần phải là người có thể tin tưởng được để hành động **vì lợi ích của công ty** chứ không phải vì bản thân họ.

↓ **Giám đốc điều hành phải là người không hám lợi.**

Trong một doanh nghiệp lí tưởng, ban giám đốc theo đuổi các mục tiêu của công ty mà không cân nhắc quá nhiều về lợi ích cá nhân. Khi được chọn vào ban giám đốc, họ đàm phán mức lương và các phúc lợi tiêu chuẩn của họ, rồi kể từ đó, họ chỉ nên tập trung vào thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên, có nguy cơ là các ông chủ có thể bị lóa mắt bởi sự giàu có được tạo ra xung quanh họ và làm việc theo hướng tăng lợi ích cá nhân thay vì tăng lợi nhuận cho cổ đông.

Tình huống này, được gọi là "sự tách bạch giữa quyền sở hữu và quyền kiểm soát", nảy sinh lần đầu tiên vào cuối thế kỉ 19 với sự ra đời của nhiều công ty cổ phần đại chúng (plc) có quy mô lớn, cho phép quản lí cấp cao được tự do hơn để điều hành công ty ngoài phạm vi giám sát hiệu quả của cổ đông. Miễn là công ty thu được lợi nhuận thỏa đáng, các

Xem thêm: Cảnh giác với người ba phải 74–75 ▪ Tiền bạc có phải là động lực? 90–91 ▪ Văn hóa tổ chức 104–109 ▪ Tránh lối tư duy tập thể 114 ▪ Chơi theo luật 120–23 ▪ Trách nhiệm giải trình và quản trị 130–31



Những công ty vừa và nhỏ của Đức – chẳng hạn như Faber-Castell, nhà sản xuất bút chì hàng đầu thế giới – luôn thuộc sở hữu gia đình. Ban giám đốc của những công ty như vậy có nhiều khả năng sẽ tập trung vào hiệu quả hoạt động trong dài hạn.

giám đốc được tự do tiến hành những hoạt động kinh doanh mà họ thấy phù hợp. Tuy nhiên, nếu một doanh nghiệp bắt đầu hoạt động theo những mục tiêu của nhà quản lí, doanh nghiệp đó sẽ tập trung vào việc tối đa hóa lợi nhuận (cho các chủ sở hữu và cổ đông) hay vào việc tăng vị thế, phần thưởng tài chính và quyền lực của nhà người quản lí đó?

Lợi ích cá nhân

Một số giám đốc hành động như những kẻ cơ hội – có vẻ như họ quan tâm đến lợi ích cá nhân hơn là tình hình tài chính của công ty. Cuộc khủng hoảng của hệ thống ngân hàng năm 2008 đã khiến cổ đông của nhiều công ty đặt câu hỏi về cơ chế quản trị công ty và lương trả cho nhân viên điều hành. Lấy ví dụ, cổ đông của Barclays Bank rất kích động ngay trước thềm đại hội cổ đông thường niên năm 2012 của ngân hàng này. Họ đã phát hiện ra rằng trong năm trước đó, lợi nhuận giảm 3%, cổ phiếu giảm 26% nhưng giám đốc điều hành Bob Diamond vẫn nhận được £2,7 triệu tiền thưởng và tổng thu nhập hơn £6,3 triệu.

Hạn chế quyền sở hữu

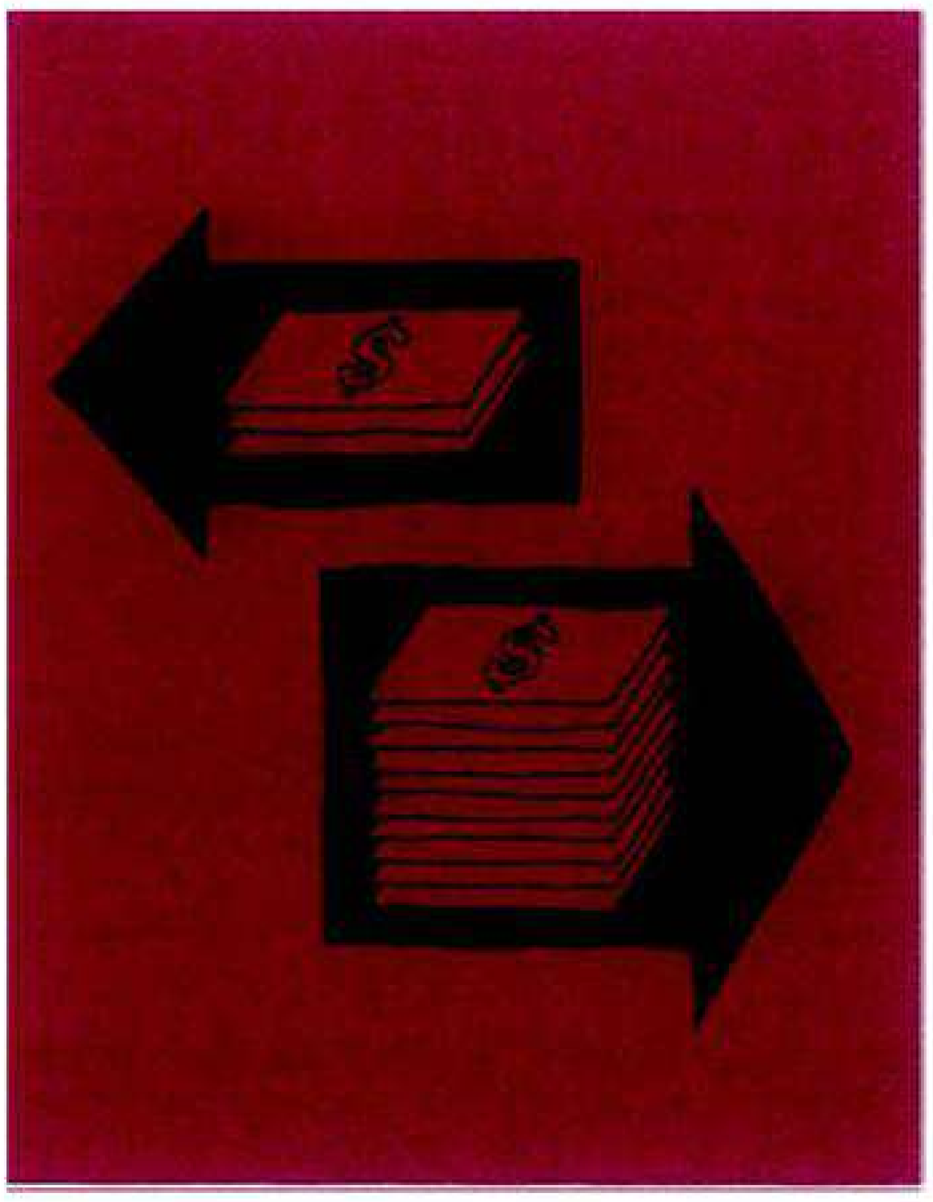
Tình hình này đơn giản hơn ở những công ty cổ phần tư nhân. Do quyền sở hữu cổ phần bị hạn chế (thường là trong một gia đình duy nhất), ban giám đốc và cổ đông thường có thành phần như nhau. Trong mọi trường hợp, thường thì người ta sẽ không lợi dụng người thân và bạn bè của mình về mặt tài chính. Ví dụ, vấn đề coi trọng phúc lợi hơn lợi nhuận hiếm khi xảy ra tại Đức, nơi các công ty vừa và nhỏ – chủ yếu là những công ty gia đình – là mô hình kinh doanh chiếm ưu thế. Một nghiên cứu gần đây về hiệu quả hoạt động khác nhau giữa công ty gia đình và công ty đại chúng ở Tây Ban Nha nhận thấy, xét về cổ phần tài chính, các công ty gia đình có kết quả hoạt động tốt hơn so với các công ty đại chúng có cùng quy mô và trong cùng một ngành. Tuy nhiên, các quốc gia như Anh và Mỹ có tỉ lệ công ty cổ phần đại chúng lớn hơn nhiều quốc gia khác. Sau nhiều thập kỉ không can thiệp, các cổ đông một lần nữa lại trở nên quan tâm đến việc quản trị và lợi nhuận của doanh nghiệp. ▪

> Lãnh đạo là một đặc quyền để làm cho cuộc sống của người khác tốt đẹp hơn. Đó không phải là cơ hội để thỏa mãn sự tham lam của cá nhân.
>
> **Mwai Kibaki**
> **Cựu thủ tướng Kenya (1931–)**

Phúc lợi ít hơn, lợi nhuận nhiều hơn

Một vài công ty đã thực hiện những biện pháp tích cực để loại bỏ phúc lợi trong chiến lược cắt giảm chi phí. Tại công ty Đức T-systems International, một công ty con về công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) thuộc Deutsche Telekom AG, toàn bộ nhân viên giờ đây đều phải đi máy bay ở hạng ghế thường, bất kể chức vụ của người đó trong công ty hoặc khoảng cách và thời gian của chặng bay. Việc thay đổi từ hạng thương gia thành hạng phổ thông được cho là đã tiết kiệm được cho T-systems $1,5 triệu mỗi năm. Các cán bộ điều hành được thông báo rằng đây là kết quả của việc chọn lựa giữa giảm chi phí đi lại và giảm tiền thưởng hằng năm.

Kể từ cuộc suy thoái tài chính năm 2008, đã có sự gia tăng trong xu hướng siết chặt túi tiền của các tổ chức. Kể cả công ty giải trí hùng mạnh Walt Disney cũng phải dần dần bỏ phụ cấp xe hơi cho cán bộ điều hành. Việc cắt giảm chi phí và phúc lợi gây ra áp lực lớn hơn, buộc các nhà quản lí phải tăng khả năng sinh lời của công ty.



NẾU TÀI SẢN ĐƯỢC ĐẶT VÀO NƠI CÓ LÃI, BẠN SẼ THU ĐƯỢC GẤP ĐÔI

ĐẦU TƯ VÀ CỔ TỨC

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Chiến lược tài chính

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1288 Chứng chỉ cổ phiếu đăng kí đầu tiên được Stora Enso, một công ty sản xuất giấy và bột giấy, phát hành cho Giám mục Vasteras tại Thụy Điển.

Thế kỉ 17 Công ty Dutch East India phát hành cổ phiếu, báo hiệu sự xuất hiện của giao dịch cổ phiếu có tổ chức.

1940 Peter Drucker viết về việc doanh nghiệp cần phải cân bằng giữa cổ tức ngắn hạn và tái đầu tư dài hạn.

1961 Modigliani và Miller khẳng định việc chi trả hay giữ lại cổ tức không ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động trong dài hạn của doanh nghiệp. Công trình nghiên cứu có sức ảnh hưởng lớn này của họ sau đó bị phản đối bởi một số nghiên cứu cho rằng cổ tức tăng làm tăng giá cổ phiếu của công ty.

Sau khi tính toán lợi nhuận trong năm, ban giám đốc của một công ty có thể chọn chi trả cổ tức cho cổ đông hay tái đầu tư khoản tiền đó. Cổ tức là khoản tiền chi trả hằng năm cho cổ đông. Cổ tức có thể bằng khoảng 3% lợi nhuận trên số tiền đã đầu tư, tương đương với lãi mà một người gửi tiết kiệm có thể nhận được từ một khoản tiền gửi ngân hàng. Ví dụ, năm 2012, Công ty Honda Motor của Nhật Bản đã trả cổ tức chưa bằng một

Số tiền được dùng để **chi trả cổ tức** hoặc **tái đầu tư vào hoạt động kinh doanh** của công ty được quyết định...

↓ ↓

...dựa vào **triển vọng tăng trưởng** và **tình trạng của bảng cân đối kế toán.**

↓ ↓

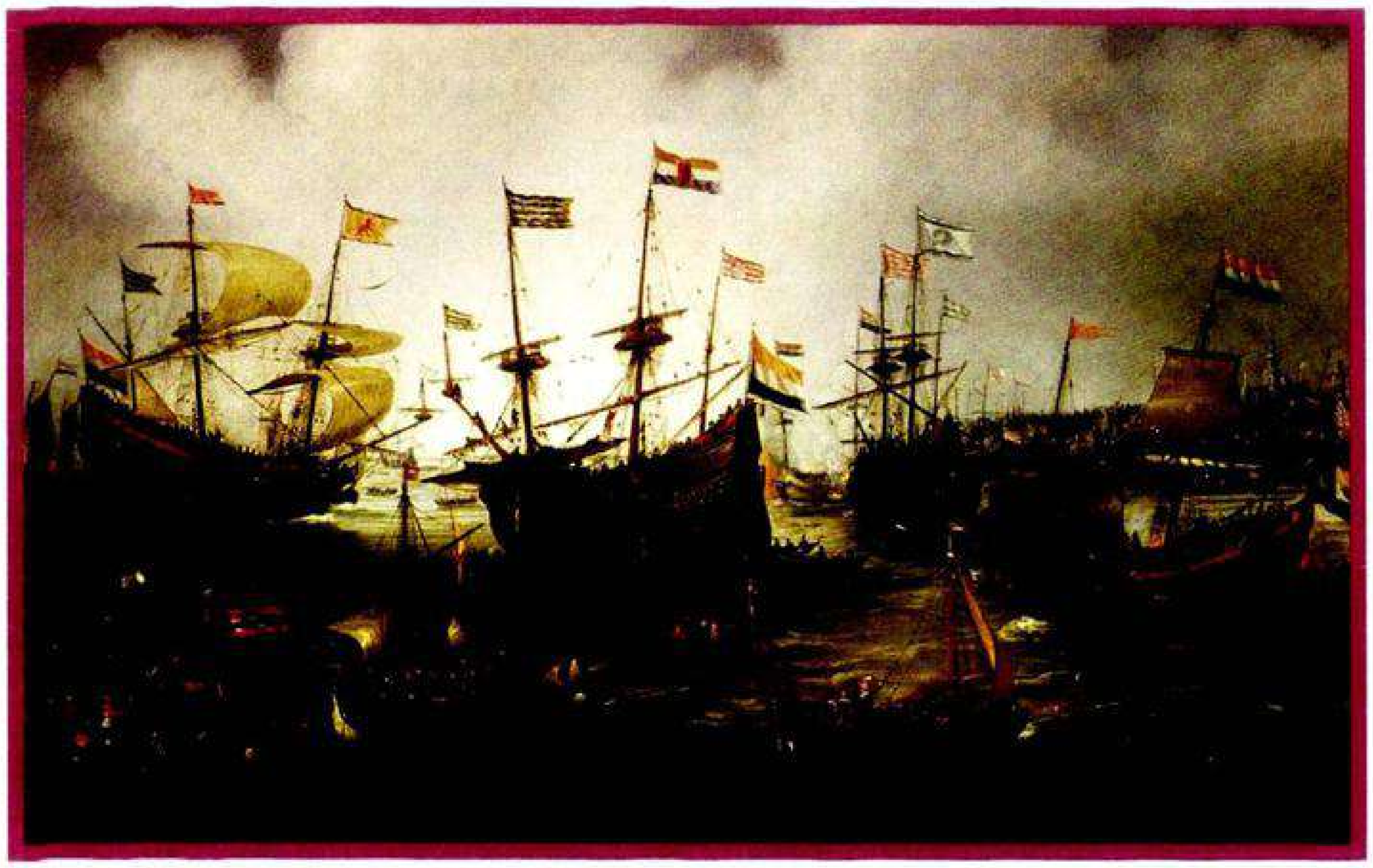
Khi tăng trưởng ở mức cao, hoặc bảng cân đối kế toán yếu, công ty nên **giữ lại tiền mặt để tái đầu tư**.

Khi bảng cân đối kế toán mạnh, hoặc tăng trưởng chậm, công ty nên **trả cổ tức** cho cổ đông.

↓ ↓

Ban giám đốc phải cân bằng giữa nhu cầu **tái đầu tư vào doanh nghiệp** với **lợi nhuận của cổ đông**.

Xem thêm: Trách nhiệm giải trình và quản trị 130–31 ▪ Ai chịu rủi ro? 138–45 ▪ Bỏ qua lối tư duy bầy đàn 146–49 ▪ Lợi nhuận so với dòng tiền 152–53



Công ty Dutch East India là công ty đại chúng đầu tiên chào bán cổ phiếu. Nhà đầu tư cấp tiền cho những chuyến đi để nhận một phần trong lợi nhuận thu được từ những hành trình thành công.

nửa số lợi nhuận $2,7 triệu của họ, để lại hơn một nửa để tái đầu tư vào công ty.

Các khoản cổ tức đầu tiên được chi trả vào thế kỉ 17 bởi Công ty Dutch East India, công ty đầu tiên trên thế giới phát hành cổ phiếu để huy động vốn. Để khuyến khích nhà đầu tư mua cổ phiếu, họ cam kết sẽ chi trả một khoản tiền hằng năm (được gọi là cổ tức). Trong thời kì năm 1600–1800, Công ty Dutch East India đã trả cổ tức hằng năm bằng khoảng 18% giá trị cổ phiếu.

Đầu tư hay trả tiền?

Tiền chi trả cổ tức hoàn toàn là quà tặng của ban giám đốc. Quyết định của họ rất đơn giản: bao nhiêu phần trăm lợi nhuận sau thuế nên được dùng để trả cổ tức và bao nhiêu phần trăm nên giữ lại trong công ty để tái đầu tư? Triển vọng tăng trưởng của công ty càng cao thì động lực giữ lại tiền để kinh doanh càng lớn. Vì vậy, những công ty phát triển chậm thường trích một tỉ lệ lớn trong lợi nhuận để chi trả cổ tức, trong khi những công ty phát triển mạnh có nhiều khả năng sẽ giữ tiền để kinh doanh. Không có nguồn vốn nào an toàn hơn lợi nhuận giữ lại: không cần phải trả lãi, cũng không cần phải trả lại. Một yếu tố nữa cần cân nhắc là tình hình tài chính của công ty. Nếu năng lực tài chính yếu, lợi nhuận nên được giữ lại; chỉ khi bảng cân đối kế toán đủ mạnh thì mới nên chi trả cổ tức cho cổ đông một cách hào phóng.

Việc chi trả cổ tức phải được xem xét cẩn thận. Vào năm 2006, Royal Bank of Scotland (RBS) tuyên bố tăng 25% cổ tức cho cổ đông. Các nhà bình luận thị trường đã khen ngợi động thái này, và một nhóm các nhà phân tích đưa ra lời nhắn nhủ: "Cảm ơn Fred [Goodwin, CEO của RBS], chúng tôi yêu bạn". Việc tăng cổ tức đã chuyển tiền đến tay cổ đông. Chỉ hai năm sau đó, RBS buộc phải yêu cầu cổ đông mua cổ phiếu tại mức giá 200 pence một cổ phiếu để huy động £12 tỉ. Sáu tháng sau đó, những cổ phiếu này chỉ đáng giá 65 pence; và ba tháng sau đó chỉ còn 11 pence. Sự hào phóng của công ty vào năm 2006 đã khiến cổ đông phải chịu tổn thất nặng nề.

Trái lại, Apple không trả cổ tức kể từ khi thành lập vào năm 1977 cho đến năm 2013. Ban giám đốc, đứng đầu là Steve Jobs, khẳng định rằng cổ đông sẽ được lợi trong dài hạn bằng cách để Apple tái đầu tư lợi nhuận. Chỉ trong năm 2013, khi tốc độ tăng trưởng bắt đầu giảm thì công ty mới thông báo chi trả cổ tức mà công ty dự đoán ở mức trung bình là $30 tỉ một năm cho đến năm 2015. ▪

John Kay

Giáo sư John Kay là một nhà kinh tế học người Anh sinh năm 1948. Nổi tiếng với sự ủng hộ đầy hoài nghi về hành vi của doanh nghiệp trên thị trường tự do, ông là giáo sư thỉnh giảng tại Trường Kinh tế London và là cộng tác viên thường xuyên của tờ *Financial Times*. Vào năm 2012, ông đệ trình một báo cáo chi tiết về thị trường chứng khoán cho chính phủ Anh, trong đó nhấn mạnh rằng mục đích thông thường của thị trường chứng khoán không phải là đầu cơ mà là để cung cấp cho các công ty khả năng tiếp cận nguồn vốn và cung cấp cho những người có tiền tiết kiệm cơ hội dự phần trong tăng trưởng kinh tế. Ông cũng nhấn mạnh mối quan ngại về việc chi trả cổ tức quá cao.

Tác phẩm chính

1996 *Kinh doanh trong kinh tế học*
2003 *Sự thật về thị trường*
2006 *Thỏ và rùa*



VAY NGẮN HẠN, CHO VAY DÀI HẠN

DÙNG TIỀN TẠO RA TIỀN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Sản phẩm tài chính

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Kh. 1650 Thị trường gạo tại Osaka, Nhật Bản phát hành hợp đồng tương lai đầu tiên được chuẩn hóa nhằm thỏa thuận về mức giá của hàng hóa chưa được giao.

Tn. 1970 và 1980 Việc giảm điều tiết mang lại cho ngân hàng và doanh nghiệp nhiều cơ hội hơn để dùng tiền tạo ra tiền.

1973 Hai nhà kinh tế học người Mỹ Fischer Black và Myron Scholes đặt ra một công thức toán học có vẻ như là sẽ loại bỏ rủi ro cho các hợp đồng tương lai.

Tn. 1980 Các công ty lớn bắt đầu sử dụng công cụ phái sinh để dùng tiền tạo ra tiền.

2007–2008 Nhiều thị trường tài chính sụp đổ trên toàn thế giới, đe dọa sự tiếp tục tồn tại của các ngân hàng và các công ty đầu cơ dạng ngân hàng.

Các công ty có dòng tiền và **thanh khoản** tốt có thể dùng tiền để tạo ra tiền bằng cách...

...**đầu tư vào các sản phẩm tài chính** như công cụ phái sinh và hợp đồng tương lai.

...**đi vay trong ngắn hạn** và cho khách hàng vay trong dài hạn như một ngân hàng.

Nhưng cách này có thể khiến công ty **mất tiền** nếu thị trường hoặc nền kinh tế sụp đổ.

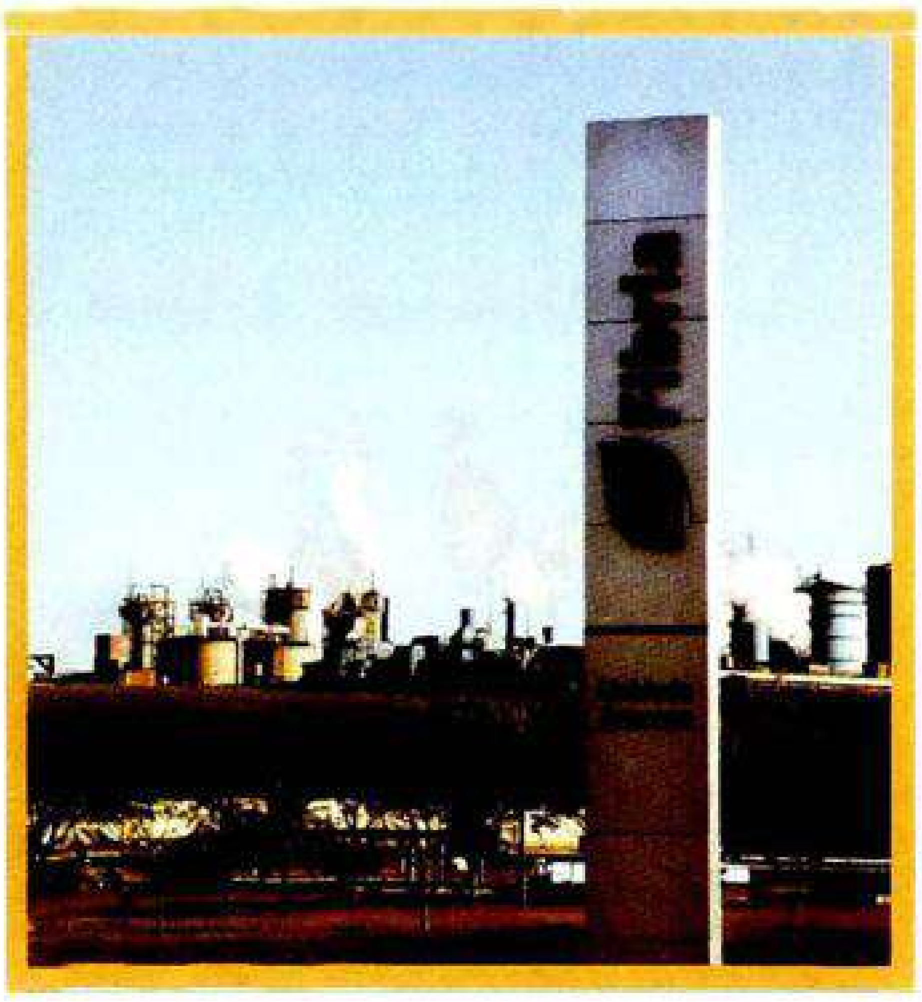
Dùng tiền tạo ra tiền là một **chiến lược ngắn hạn và đầy rủi ro**.

Một số công ty lựa chọn phương án "dùng tiền tạo ra tiền", tức là sử dụng tài sản tiền mặt không chỉ để đẩy mạnh phát triển sản phẩm mà còn để tạo ra lợi nhuận thông qua thị trường tài chính. Ví dụ, một số công ty tin rằng bằng cách phòng hộ trước các biến động của thị trường tiền tệ, họ có thể tiếp cận với một nguồn lợi nhuận mới. Hai thuật ngữ minh họa cho ý tưởng dùng tiền tạo ra tiền là "bộ phận ngân quỹ" và "ngân hàng ngầm".

Phòng hộ rủi ro

"Bộ phận ngân quỹ" là thuật ngữ xuất hiện vào cuối những năm 1970 theo sau các thách thức kinh tế như giá dầu tăng gấp bốn lần và "đình lạm" (khi lạm phát và thất nghiệp

Xem thêm: Quản trị rủi ro 40–41 ▪ Ngạo mạn và bao ủng 100–03 ▪ Đầu tư và cổ tức 126–27 ▪ Ai chịu rủi ro? 138–45 ▪ Đòn bẩy và rủi ro vượt mức 150–51



Nhiều doanh nghiệp sản xuất, như công ty giấy của Brazil Aracruz (được biết đến với tên Fibria từ năm 2009), đã sử dụng bộ phận ngân quỹ để tạo lợi nhuận chứ không chỉ để quản lí từ thập niên 1980 đến nay.

đều cao tại một thời điểm). Ý tưởng này ra khi mục tiêu của bộ phận ngân quỹ (bộ phận chịu trách nhiệm về thanh khoản) của công ty là phải đạt được sự cân bằng tối ưu giữa tính thanh khoản và thu nhập từ dòng tiền của công ty.

Trong nhiều thập kỉ trước khi xảy ra cuộc khủng hoảng tài chính 2007–08, các công ty lớn vẫn đều đặn đặt thêm trách nhiệm cho bộ phận ngân quỹ. Thông thường, các trách nhiệm này bắt nguồn từ mục đích giảm thiểu rủi ro, nhưng những cơ hội sinh lợi trở nên hấp dẫn đến mức một số công ty đã chấp nhận các hợp đồng dự phòng rủi ro tài chính có giá trị cao hơn toàn bộ lợi nhuận từ xuất khẩu của công ty. Ví dụ, năm 2008, Aracruz, một công ty sản xuất giấy và bột giấy của Brazil, sử dụng tài sản tiền mặt để đánh cược vào các hợp đồng tương lai tiền tệ (giá trị của các loại tiền tệ vào một ngày trong tương lai). Cụ thể, công ty này đánh cược rằng đồng tiền của Brazil sẽ tiếp tục tăng giá, nhưng trên thực tế nó lại giảm giá mạnh và rốt cuộc công ty bị mất $2,5 tỉ. Vì vậy, một số công ty hiện nay thể hiện sự phản đối rõ ràng đối với việc dùng tiền tạo ra tiền, chẳng hạn tập đoàn khai khoáng đa quốc gia Rio Tinto đã trình bày trong báo cáo thường niên 2013 rằng bộ phận ngân quỹ của họ "phục vụ cho các mảng kinh doanh của tập đoàn Rio Tinto chứ không phải là một trung tâm lợi nhuận".

Ngân hàng ngầm

Tuy vậy, các công ty khác đã mở rộng bộ phận ngân quỹ thành trung tâm lợi nhuận lớn, hoặc thậm chí là chủ chốt, cho hoạt động kinh doanh của mình. Một số công ty như tập đoàn General Electric (GE) tại Mỹ đã phát triển bộ phận này thành một "ngân hàng ngầm" hiệu quả. Năm 2007, bộ phận ngân quỹ của GE là GE Capital đã nắm giữ tài sản với trị giá hơn $550 tỉ, khiến cho nó có quy mô còn lớn hơn vài ngân hàng trong nhóm mười ngân hàng hàng đầu tại Mỹ. GE Capital đóng góp vào 55% lợi nhuận của GE, chủ yếu bằng cách dùng các khoản vay ngắn hạn để cho khách hàng vay trong dài hạn ("vay ngắn hạn và cho vay dài hạn"). GE đã có thể thành công như một ngân hàng ngầm mà không phải chịu các gánh nặng về pháp lí như các ngân hàng thông thường, nhưng đến năm 2008, tập đoàn này bị buộc phải tham gia vào chương trình cứu trợ ngành ngân hàng của chính phủ Mỹ.

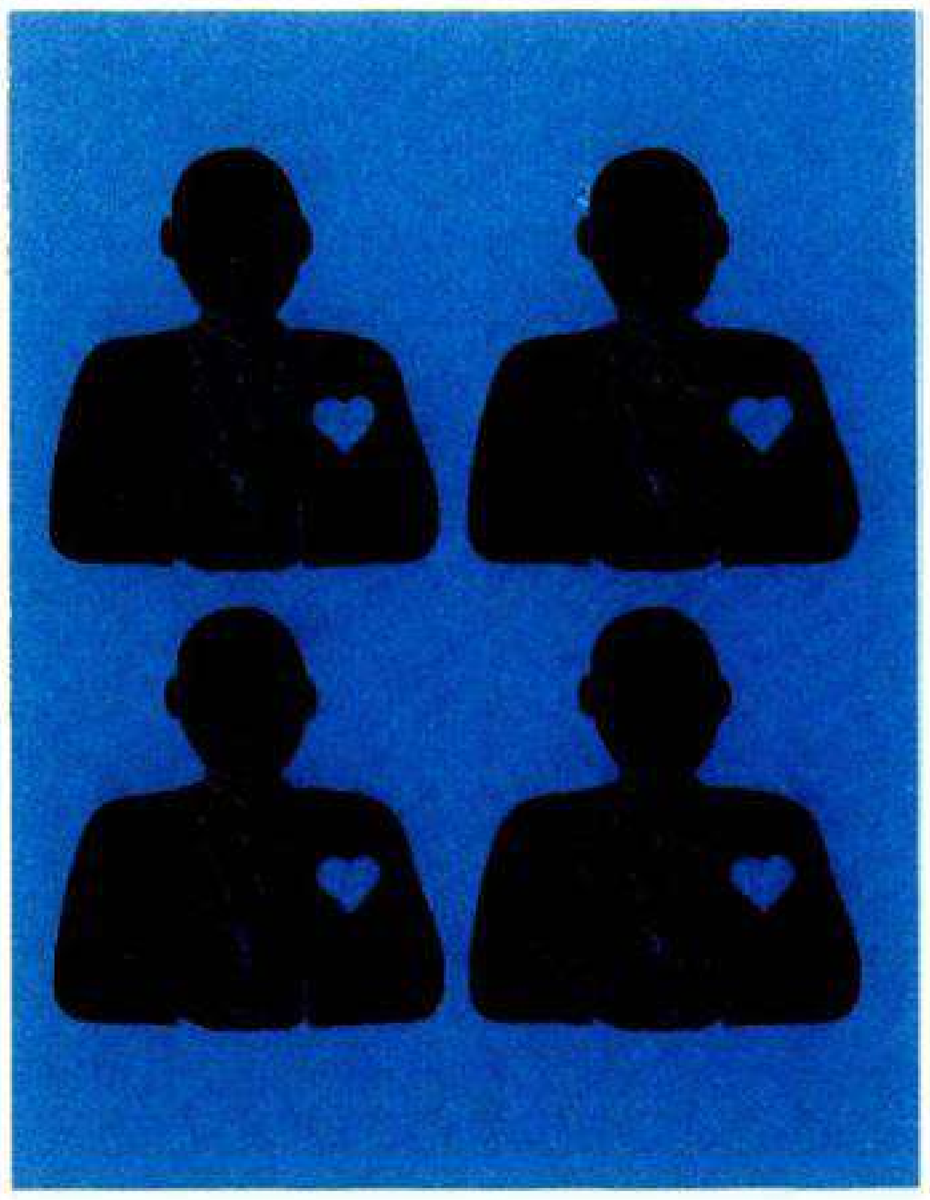
Cho dù việc đánh cược có thành công hay không thì phương thức dùng tiền tạo ra tiền vẫn có nhiều rủi ro, vì bộ phận ngân quỹ của công ty càng tạo ra nhiều lợi nhuận thì hội đồng quản trị càng ít muốn đầu tư vào nghiên cứu và phát triển để giúp công ty tăng trưởng trong tương lai. Cách thức kiếm tiền này có sự tương quan mạnh mẽ với chủ nghĩa ngắn hạn trong kinh doanh. ▪

Tập trung vào ngân quỹ

Trong thập niên trước khi xảy ra cuộc khủng hoảng tài chính 2007–08, nhiều công ty bắt đầu dùng tài chính ngắn hạn để tài trợ cho chi tiêu dài hạn. Nhưng cuộc khủng hoảng tài chính 2007–08 đã thay đổi đáng kể tình hình với sự sụp đổ hoặc gần như sụp đổ của nhiều ngân hàng. Các CEO yêu cầu được biết về lượng tiền mặt của công ty và tình hình tiền mặt thực tế. Không phải mọi cán bộ ngân quỹ đều có thể trả lời ngay lập tức vì một số khoản đầu tư của công ty nằm trong các hệ thống cục bộ, được điều hành thủ công và kém minh bạch.

Vì vậy, bộ phận ngân quỹ đã trở thành bộ phận quan trọng hàng đầu của nhiều công ty, với yêu cầu cao về sự minh bạch và trách nhiệm giải trình được cập nhật từng phút. Hội đồng quản trị kì vọng cán bộ ngân quỹ luôn sẵn sàng cho những sự kiện ngoài dự tính – như tăng dự trữ tiền mặt để giảm rủi ro thanh khoản. Tuy nhiên, điều này làm phát sinh một vấn đề mới cho bộ phận ngân quỹ: nếu lượng dự trữ tiền mặt tăng lên, làm thế nào để sử dụng mức dư thừa thanh khoản này một cách hiệu quả nhất để tài trợ cho tăng trưởng?

> Con đường ngăn cách giữa đầu tư và đầu cơ không bao giờ sáng sủa và rõ ràng.
>
> **Warren Buffett**
>
> **Nhà đầu tư người Mỹ (1930–)**



QUYỀN LỢI CỦA CỔ ĐÔNG CŨNG LÀ QUYỀN LỢI CỦA CHÚNG TA

TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH VÀ QUẢN TRỊ

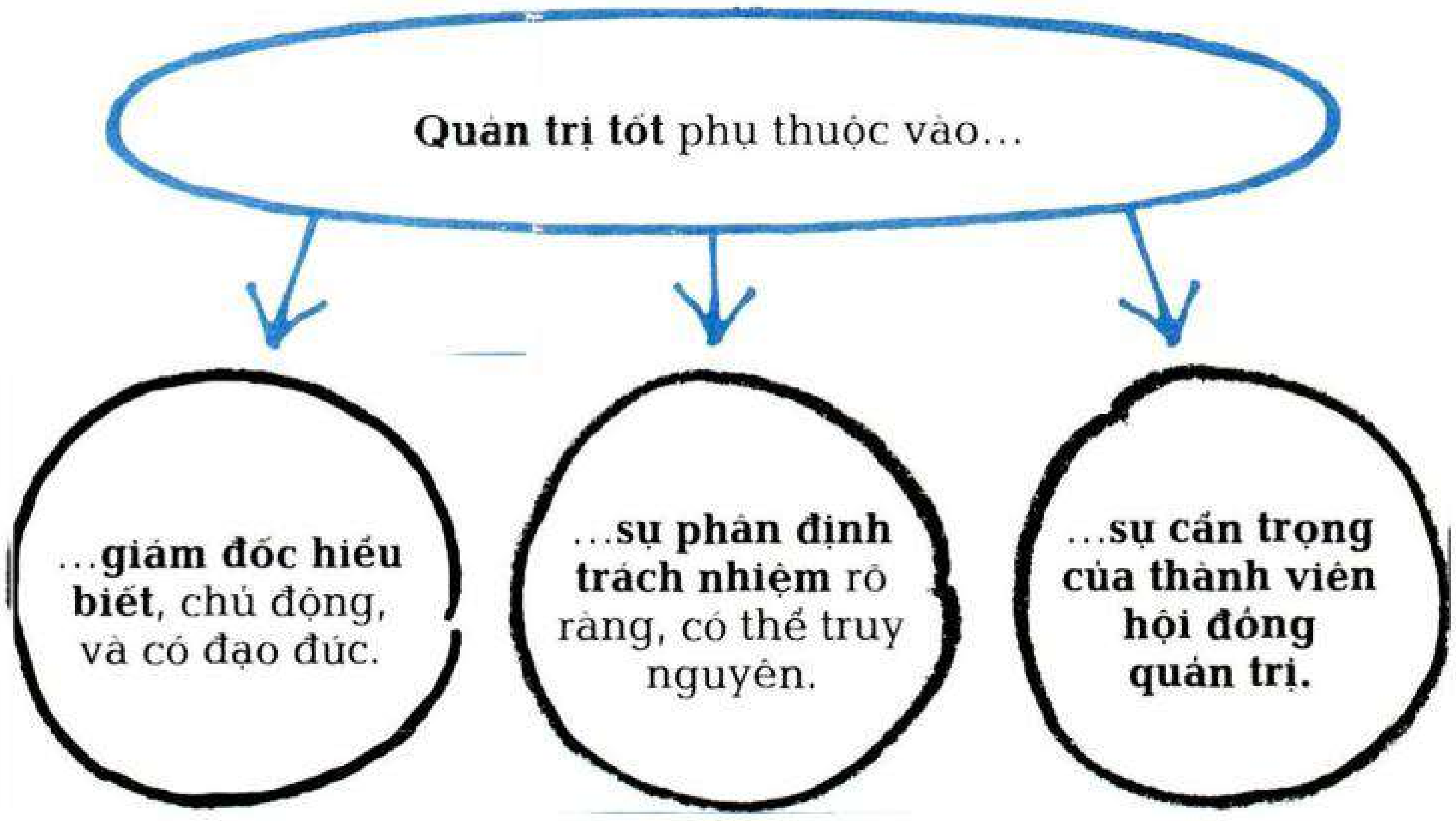
BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quyền kiểm soát của giám đốc điều hành

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1981 Nhà cố vấn quản trị người Mỹ sinh tại Áo Peter Drucker đề cập đến việc các tổng giám đốc điều hành “chưa chấp nhận sự thật là họ đại diện cho quyền lực – và quyền lực phải đi kèm với trách nhiệm giải trình”.

1991 Ủy ban Cadbury được thành lập tại Anh để điều tra các kế hoạch kinh doanh gian lận, thất bại và trách nhiệm giải trình trong quản trị doanh nghiệp. Một năm sau đó, ủy ban này công bố một báo cáo có tầm ảnh hưởng lớn: *Các khía cạnh tài chính của việc quản trị doanh nghiệp.*

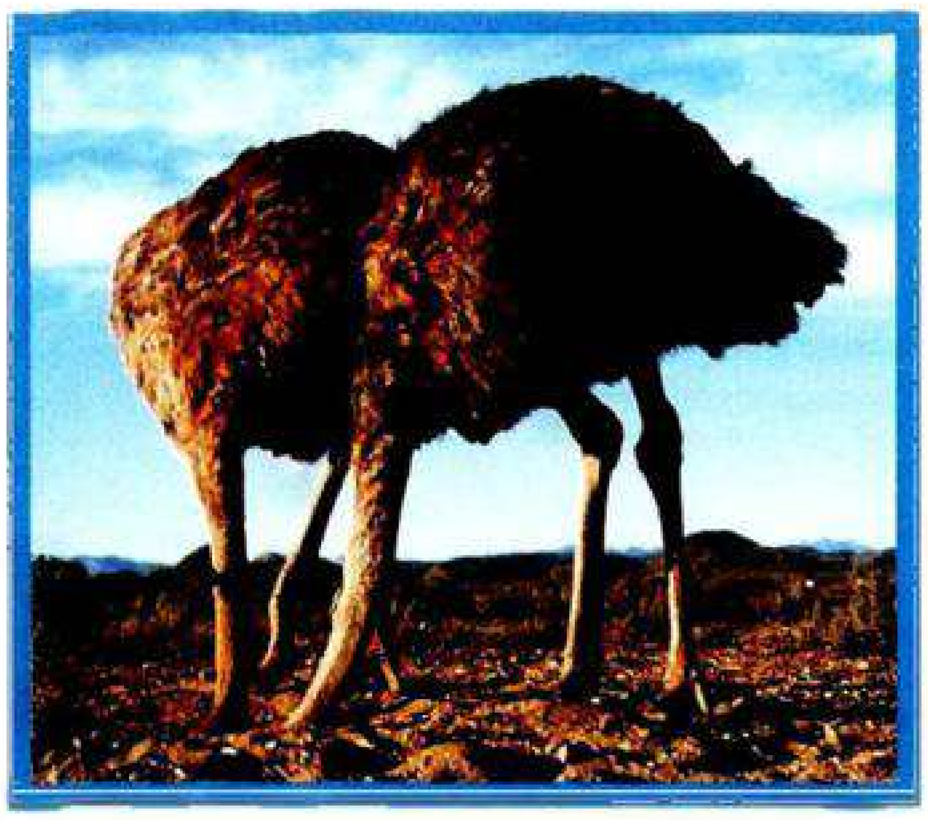
2002 Đạo luật Sarbanes-Oxley của chính phủ Mỹ đặt ra những hướng dẫn nghiêm ngặt hơn để quản lí hoạt động kế toán và việc công bố dữ liệu đã từng được bảo mật.



Trách nhiệm giải trình là nghĩa vụ của một cá nhân hoặc tổ chức phải nhận trách nhiệm về hành động của mình. Trong kinh doanh, trách nhiệm giải trình thường được dùng để truy trách nhiệm: nhân viên có thể bị cấp trên buộc phải chịu trách nhiệm cho hành động của mình; hoặc những người ở bậc quản lí có thể phải chịu trách nhiệm về cấp dưới của họ. Về cơ bản, đường lối quản trị công ty là trách nhiệm của ban giám đốc; vì vậy, họ phải quản lí một cách chủ động và có đạo đức.

Sau một chuỗi thảm họa kinh doanh (từ Enron cho đến Lehman Brothers và vô số ngân hàng khác), quản trị doanh nghiệp đã trở thành một vấn đề quan trọng trên toàn thế giới. Để thực hiện trách nhiệm giải trình một cách hiệu quả, ban giám đốc phải đảm bảo các vai trò và thẩm quyền được phân định rõ ràng. Điều này giúp cho việc điều tra nguồn gốc gây ra sai sót và quy trách nhiệm cho đúng người hoặc nhóm người. Để quản trị tốt, các thành viên hội đồng quản trị phải là người có hiểu biết sâu rộng, hoàn toàn độc lập, và cùng làm việc vì lợi ích của doanh nghiệp và của chủ sở hữu – các cổ đông – trong dài hạn. Các giám đốc không điều hành

Xem thêm: Lợi nhuận trước, bổng lộc sau 124–25 ▪ Ai chịu rủi ro? 138–45 ▪ Lợi nhuận so với dòng tiền 152–53 ▪ Cân bằng giữa dài hạn và ngắn hạn 190–91



Các công ty "vùi đầu trong cát" – giống như những con đà điểu trong câu tục ngữ – có thể bất đắc dĩ bị buộc phải chịu trách nhiệm cho những hành động và quyết định của họ với những hậu quả tai hại về đạo đức kinh doanh.

cũng có vai trò quan trọng trong quản trị doanh nghiệp: họ không phải là nhân viên của công ty và nên được quyền chất vấn các giám đốc điều hành mà không bị phạt.

Giám sát ở cấp quản lí

Năm 2011, công ty tư vấn McKinsey & Company công bố những phát hiện từ cuộc khảo sát 1.597 thành viên ban giám đốc, đưa ra cái nhìn sâu sắc và thú vị về các trình tự họp ban giám đốc. Cuộc khảo sát cho thấy ở châu Á, không quá một phần ba thời gian họp ban giám đốc là để xem xét hành động và quyết định của cấp quản lí; thời gian để lập kế hoạch chiến lược thường dài hơn rất nhiều. Điều này nghĩa là không có nhiều thời gian cho trách nhiệm giải trình và quản trị. Trái lại, ở Bắc Mỹ, gần hai phần ba thời gian họp là để rà soát công việc.

Đáng ngạc nhiên hơn là những người được khảo sát này cũng thể hiện sự thiếu hài lòng với các thành viên khác trong ban giám đốc. Các giám đốc nghĩ rằng hơn 30% người giữ chức vụ ngang hàng có hiểu biết hạn chế hoặc không hiểu biết gì về những nguy cơ mà công ty phải đối mặt. Điều này cho thấy ban giám đốc chưa có khả năng buộc cấp điều hành chịu trách nhiệm.

Ở hầu hết các công ty, cấp điều hành thường đưa ra những quyết định đúng đắn mà không cần phải kiểm soát nhiều. Tuy nhiên, cách thức quản trị tốt giúp đảm bảo ban giám đốc luôn luôn ở thế cảnh giác – vì vậy họ sẽ hoàn toàn biết được những gì đang diễn ra khi có sai sót. Sai sót này có thể liên quan đến chiến lược (như mua lại công ty khác với giá quá cao), hoặc liên quan đến đạo đức trong một tình huống cụ thể. Các giám đốc không điều hành với tư duy độc lập nên có vị thế cao nhất để được quyền chất vấn, ví dụ như việc sử dụng các nhà cung cấp giá thấp có phù hợp không, hay việc giành được một hợp đồng có phải nhờ sử dụng cách thức đáng ngờ không.

Khi mọi việc không như kì vọng

Tầm quan trọng của việc quản trị tốt được thể hiện rõ trong trường hợp hãng máy ảnh Olympus của Nhật vào năm 2011. Tổng giám đốc điều hành mới được bổ nhiệm Michael Woodford phát hiện ra những khoản lỗ trị giá $1,7 tỉ đã bị che đậy khi mua các công ty khác. Ban giám đốc của Olympus không thể hiện những khoản lỗ này trong các báo cáo kế toán được công bố và vì vậy, tránh việc bị soi xét công khai. Ban giám đốc phản ứng bằng cách sa thải Woodford. Chỉ khi cuộc vận động của Woodford thành công thì chính quyền Nhật Bản mới buộc tội gian lận cho các giám đốc chủ chốt của Olympus. Trường hợp này thể hiện sự thiếu hiệu quả của các giám đốc không điều hành của Olympus trong việc buộc ban giám đốc phải giải trình trách nhiệm, và cho thấy tầm quan trọng của việc quản trị tốt và trách nhiệm giải trình đối với sự thịnh vượng của mọi công ty. ▪

Jamsetji Tata

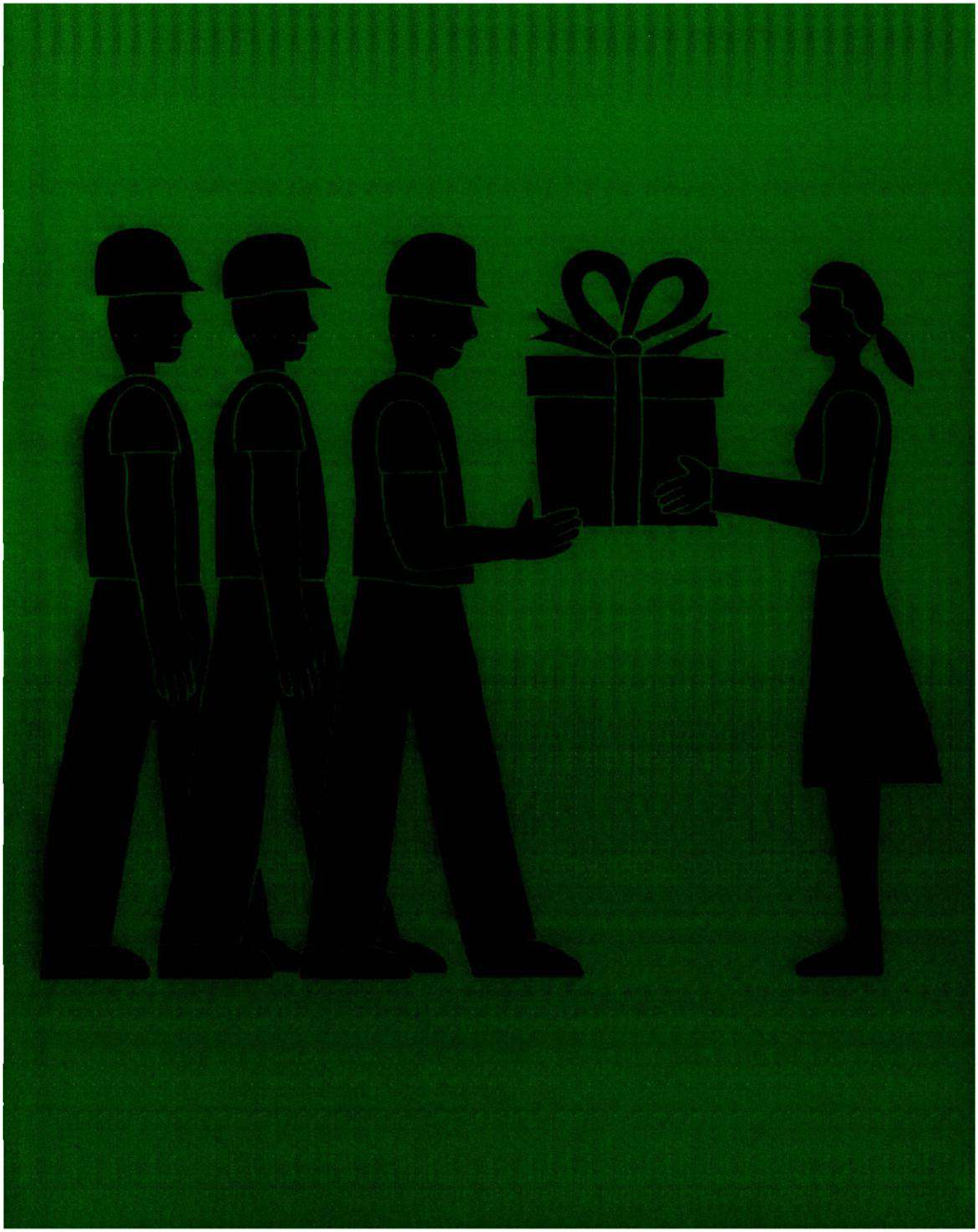
Sinh ngày 3/3/1839 tại South Gujarat, Ấn Độ, Jamsetji Tata không có vẻ gì là sẽ trở thành người sáng lập một doanh nghiệp mà sau này phát triển thành một trong những tập đoàn lớn nhất thế giới. Tata nối nghiệp cha, làm kinh doanh ở tuổi 14 và sớm bộc lộ tiềm năng. Ông tốt nghiệp Đại học Elphinstone ở Mumbai năm 1858. Sau thời gian làm việc cho cha, Tata có được doanh nghiệp đầu tiên của mình – một nhà máy bông – năm 1868. Một trong những ước mơ của ông là lập một xưởng luyện thép, và mặc dù mục tiêu kinh doanh này không thực hiện được khi ông còn sống, Tata Iron and Steel Company đã được thành lập năm 1907 bởi con trai ông là Dorabji. Ngành thép trở thành nền tảng cho thành công trên toàn cầu của Tata Group.

Một trong những nguyên tắc tối thượng của Jamsetji Tata là sự công bằng – nguyên tắc này thấm nhuần trong toàn bộ cách thức kinh doanh của ông. Về trách nhiệm giải trình, tầm nhìn của ông rất đơn giản: "Chúng tôi bắt đầu dựa trên những nguyên tắc kinh doanh hiệu quả và minh bạch, xem lợi ích của cổ đông như lợi ích của chúng tôi."

> Trách nhiệm giải trình nuôi dưỡng khả năng ứng phó.
>
> **Stephen R. Covey**
>
> **Nhà tư vấn quản trị người Mỹ (1932–2012)**

TẠO RA SẢN PHẨM TỐT NHẤT VỚI CHI PHÍ THẤP NHẤT, TRẢ MỨC LƯƠNG CAO NHẤT CÓ THỂ

NHÂN VIÊN LÀ KHÁCH HÀNG



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Mở rộng thị trường

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1914 Henry Ford tăng gấp đôi lương cho nhân viên lên $5 một ngày.

1947 Nhà tâm lí học người Mỹ Alfred J. Marrow nhận thấy năng suất tăng khi nhân viên được tham gia vào quá trình ra quyết định, và giới thiệu khái niệm quản lí hợp tác.

1957 Douglas McGregor xuất bản cuốn *Khía cạnh con người của doanh nghiệp*, khẳng định tổ chức phát triển mạnh nhất khi tin tưởng để cho nhân viên áp dụng khả năng sáng tạo và kĩ năng của họ vào nơi làm việc.

1993 Ricardo Semler của công ty Brazil Semco viết cuốn *Kẻ lập dị!*.

2011 Google được đánh giá là công ty có mức độ hài lòng với công việc cao nhất trong ngành công nghệ cao tại Mỹ; những "người Google" trẻ vừa là nhân viên vừa là khách hàng của công ty.

Hầu hết các mô hình kinh doanh đều cho thấy trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển kinh tế, những công nhân được trả lương thấp nhận thấy họ làm ra những sản phẩm được mua bởi người tiêu dùng thuộc tầng lớp trung lưu và thượng lưu. Công nhân có xu hướng ăn những thức ăn đơn giản như khoai tây, gạo hoặc ngô, và đi bộ hoặc nếu may mắn là đi xe đạp. Trong khi đó, chủ lao động ăn những bữa ăn có thịt đắt đỏ và đi lại trên những phương tiện xa xỉ – từ những chiếc xe ngựa kéo đẹp đẽ ở thế kỉ 17 cho đến những chiếc xe hơi "cỗ máy của giấc mơ" bóng lộn ngày nay.

Tuy nhiên, tăng trưởng kinh tế có một bước tiến lớn khi công nhân có khả năng mua những sản phẩm mà họ làm ra; khi họ cũng có thể được ăn thịt và mua sắm vật dụng gia đình và giải trí. Điều này bắt đầu diễn ra nhanh chóng ở Trung Quốc, nơi doanh số bán nhu yếu phẩm – như giấy vệ sinh và tủ lạnh – đang tăng lên nhanh chóng.

Tạo dựng thị trường

Người tiên phong trong lĩnh vực sản xuất xe hơi tại Mỹ Henry Ford đã khẳng định công nhân là khách hàng tiềm năng. Chiếc ô tô Model T của Ford được định giá $825 vào năm 1908, thời điểm mà công nhân



Công ty Ford Motor nhanh chóng nhận ra rằng dây chuyền sản xuất của họ hoạt động hiệu quả nhưng khiến nhân viên cảm thấy không hài lòng. Bằng cách tăng lương đáng kể cho công nhân, Ford đã tạo ra một thị trường khách hàng-nhân viên.

của Ford chỉ kiếm được chưa đến $2 một ngày. Năm 1913, Ford đưa ra hệ thống sản xuất hàng loạt bằng băng chuyền, giảm thời gian sản xuất một chiếc Model T từ 750 phút xuống còn 93 phút. Với hiệu quả được cải thiện theo cách này, công ty có thể giảm giá một trong những mẫu xe của mình xuống còn $550.

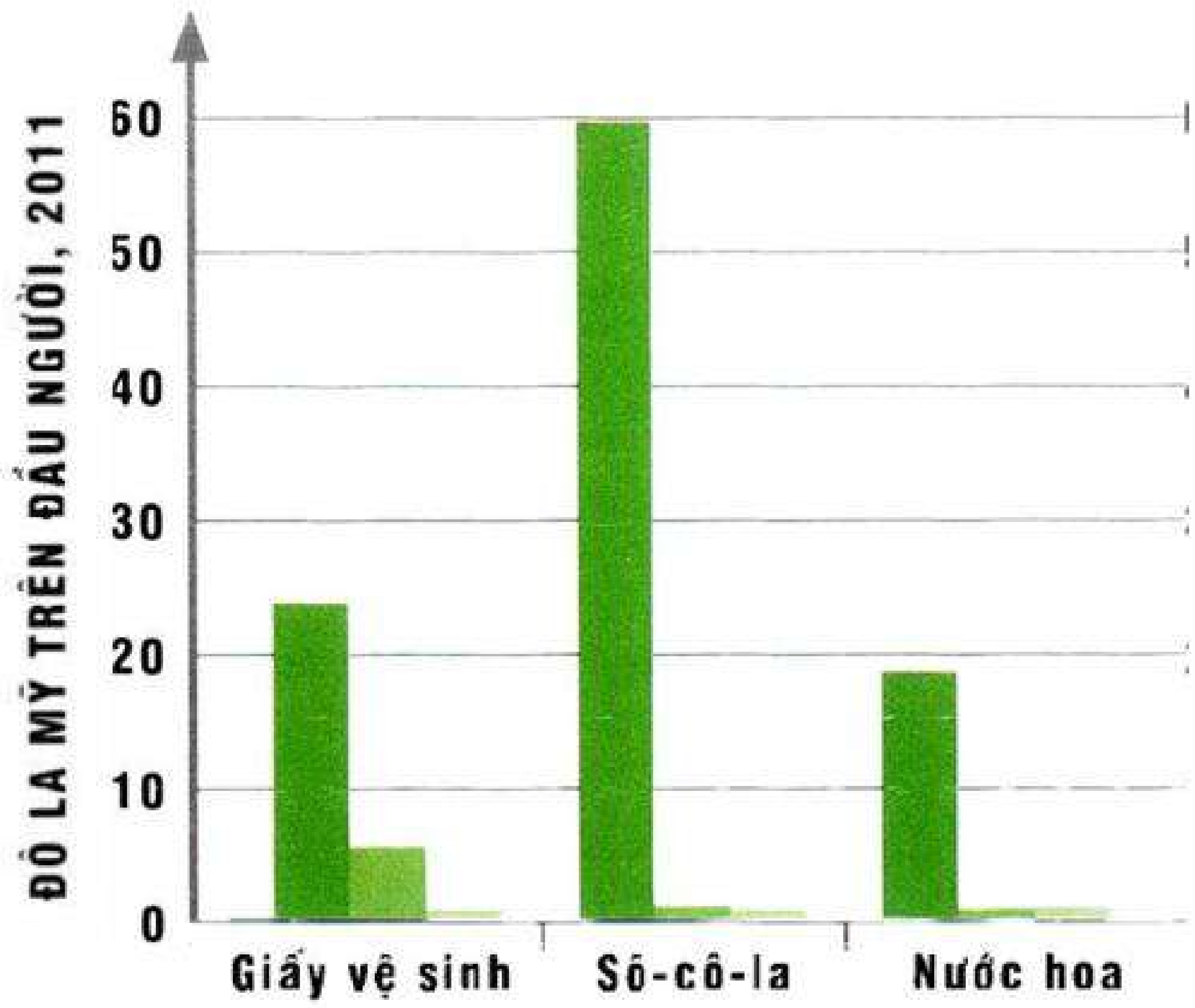
Tuy nhiên, vẫn còn một vấn đề chưa được giải quyết. Việc thực hiện những công việc lặp đi lặp lại để vận hành dây chuyền sản xuất



Xem thêm: Thay đổi cuộc chơi 92–99 ▪ Văn hóa tổ chức 104–09 ▪ Tìm hiểu thị trường 234–41 ▪ Tập trung vào thị trường tương lai 244–49 ▪ Làm khách hàng yêu quý bạn 264–67 ▪ Tối đa hóa lợi ích khách hàng 288–89

Model T làm cho công nhân nản lòng và đẩy tỉ lệ biến động nhân sự lên hơn 370% – trung bình một nhân viên chỉ làm việc ba tháng rồi bỏ việc. Để đối phó với tình trạng này, Ford đã thông báo rằng lương tại các nhà máy của công ty sẽ tăng lên hơn gấp đôi thành $5 một ngày. Hành động này của ông trở thành tin nổi bật của báo chí trên toàn thế giới, và trong nhà máy, tỉ lệ biến động nhân sự hằng năm giảm xuống còn 16%, giúp tăng sản lượng trên mỗi công nhân (thước đo năng suất tổng thể) khoảng 40%.

Đến năm 1914, một công nhân của Ford chỉ cần tiết kiệm trong ba tháng là đủ tiền mua một chiếc Model T. Năm 1924, giá xe Model T lại giảm xuống còn $260, khiến cho công nhân có thể mua một chiếc xe hoàn toàn mới với một tháng tiền lương. Tính đến năm 1924, Công ty Ford Motor đã bán được hơn 50% số xe hơi trên thế giới.



Số liệu về **chi tiêu hộ gia đình** từ năm 2011 cho thấy chi tiêu cho hàng hóa xa xỉ (chẳng hạn như sô-cô-la) tại Mỹ bỏ xa chi tiêu cho hàng thiết yếu (như giấy vệ sinh). Số liệu về Trung Quốc cho thấy khi kinh tế phát triển, chi tiêu cho các mặt hàng thiết yếu tăng nhiều nhất.

- Mỹ
- Trung Quốc
- Ấn Độ

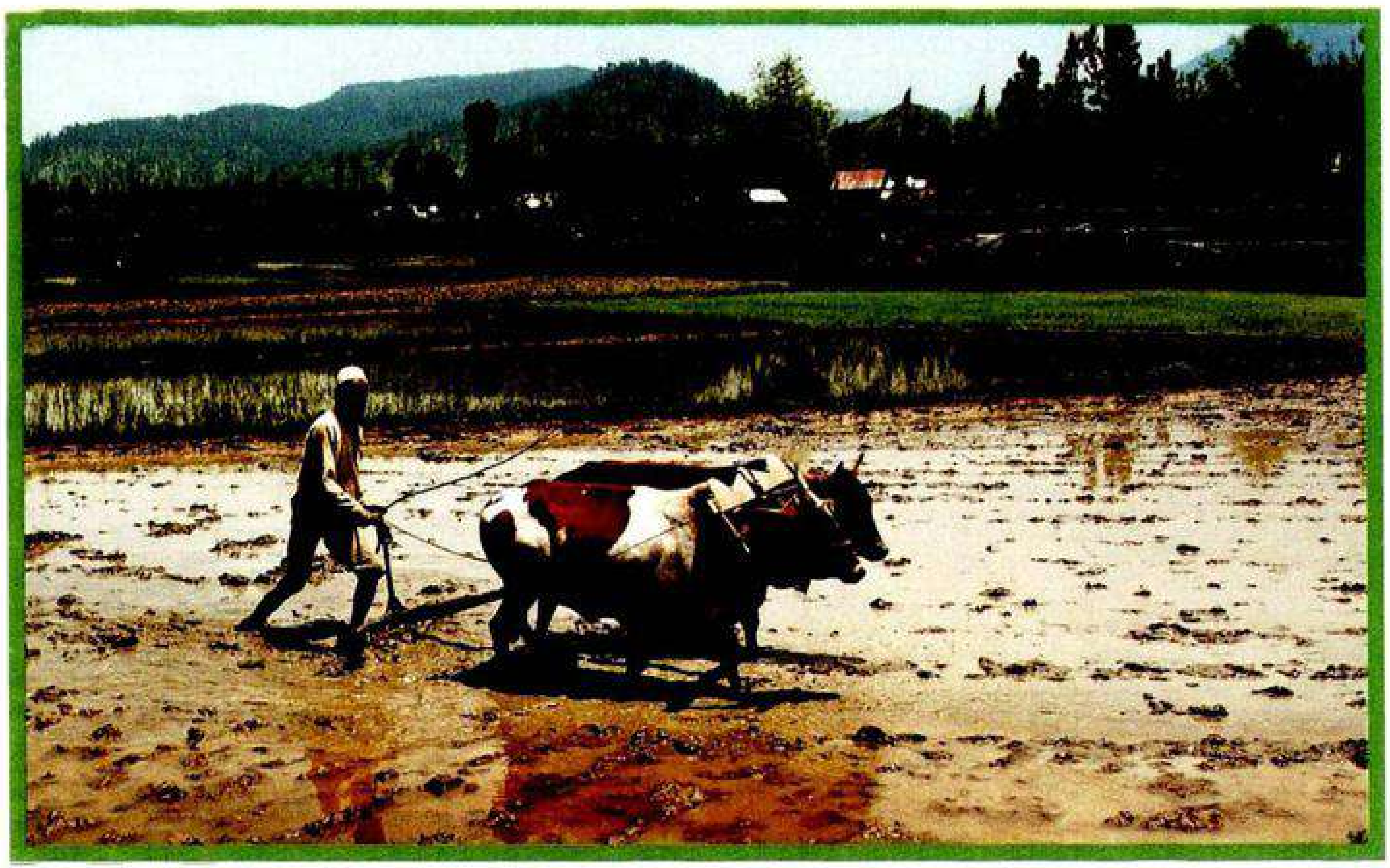
Học từ nhân viên

Dù Henry Ford đã gây dựng tiếng tăm lừng lẫy bằng cách làm cho chính sách trả lương cao của mình có vẻ như là một hành động nhân ái, nhưng sự cần thiết phải giảm tỉ lệ biến động nhân sự đã giúp ông tình cờ phát hiện ra một sự thật quan trọng: việc công nhân kiếm đủ tiền để trở thành khách hàng của doanh nghiệp có thể tạo ra những lợi ích khổng lồ. Không chỉ tăng lòng tự hào và sự tận tụy của nhân viên, điều này cũng có thể mang lại cho nhà quản lí những hiểu biết đáng giá về các sản phẩm và quy trình của công ty.

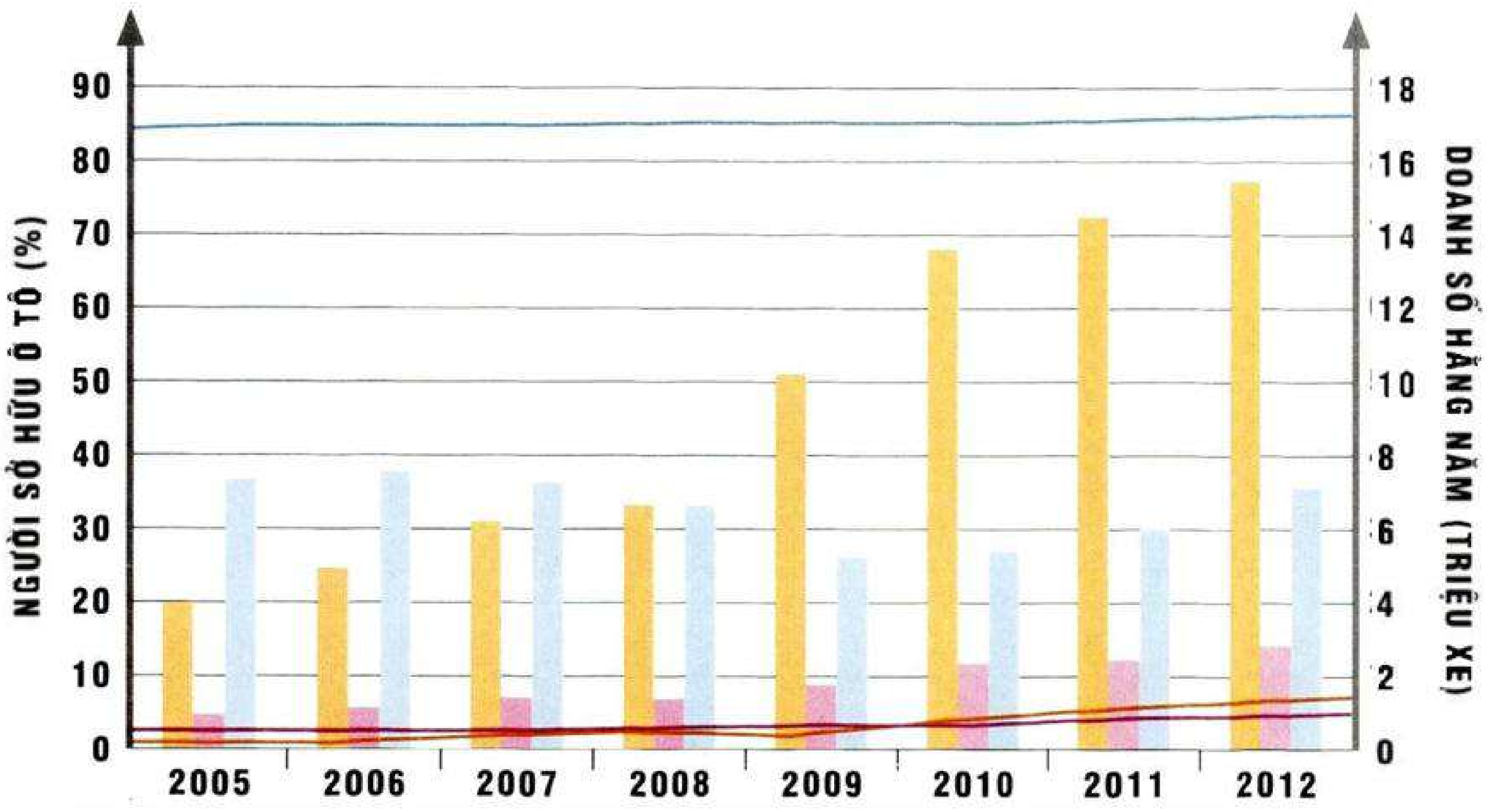
Tại thành phố Toyota, Nhật Bản, số người sở hữu xe Toyota chiếm hơn một nửa lực lượng lao động. Đây là một yếu tố quan trọng giúp công ty nhận được 400.000 đề xuất mỗi năm từ nhân viên về những cách để cải thiện hiệu quả sản xuất và chất lượng sản phẩm.

Thị trường mới nổi

Năm 1924, chính phủ Mỹ công bố báo cáo *Chi phí sinh hoạt tại Mỹ*, cho thấy một gia đình đánh trung bình 38% trong tổng mức chi tiêu hằng năm là $1.430 cho thực phẩm. Đây là một phát hiện thú vị vì trong năm năm qua, tỉ lệ này của các gia đình ở Ấn Độ đã giảm xuống còn 36%, chứng tỏ thu nhập trung bình của họ đang tăng lên. Khi tỉ lệ chi tiêu cho thực phẩm ở Trung Quốc giảm xuống còn 30% thu nhập, các hộ gia đình có thể chi tiêu thoải mái hơn cho các mặt hàng phi thực phẩm, như hàng tiêu dùng. Ở Mỹ ngày nay, chỉ 7% thu nhập của hộ



Thu nhập của nông dân ở Ấn Độ đã tăng 17,5% mỗi năm từ 2007 đến 2012. Vì lao động nông nghiệp nằm ở đáy của kim tự tháp kinh tế Ấn Độ, điều này thể hiện mức tăng tổng thể rất nhanh trong thu nhập.



Doanh số bán ô tô tại Trung Quốc và Ấn Độ tăng ổn định từ năm 2005 đến năm 2012. Tiềm năng tăng doanh số còn rất lớn – tỉ lệ sở hữu ở cả hai quốc gia này đều nhỏ so với Mỹ, nơi có tỉ lệ sở hữu cao và doanh số ít biến động.

gia đình được chi tiêu cho thực phẩm, từ đó họ có nguồn thặng dư lớn để mua các mặt hàng không thiết yếu mà sau đó lại nhanh chóng trở nên "cần thiết", chẳng hạn như mĩ phẩm và thẻ thành viên phòng tập thể dục. Ấn Độ có thể sắp bước vào giai đoạn phát triển kinh tế này. Nếu như vậy, điều này sẽ ảnh hưởng đến doanh số của rất nhiều vật dụng hằng ngày.

Tầm quan trọng của xu hướng này nằm ở số người liên quan. Nếu trong năm năm tới Ấn Độ tăng mạnh chi tiêu cho giấy vệ sinh bằng với chi tiêu trên đầu người của Trung Quốc, mức tăng trưởng của thị trường Ấn Độ sẽ là $8,4 tỉ ($6,72 x 1,25 tỉ người). Đối với Trung Quốc, để bắt kịp Mỹ thì mức tăng trưởng thị trường phải là $24,3 tỉ ($17,98 x 1,35 tỉ người). Và đó chỉ là tăng về quy mô thị trường – không phải là toàn bộ thị trường.

Lí luận này cũng được áp dụng cho thị trường hàng gia dụng thông thường ở các nước đang phát triển. Trung Quốc hiện đã là thị trường lớn nhất thế giới về hàng xa xỉ, như đồng hồ Thụy Sĩ, đồ trang sức và xe hơi. Trong những thập niên tới, Trung Quốc cũng có khả năng sẽ giữ vị trí thống trị về doanh số các mặt hàng thông thường (như kem đánh răng) và dịch vụ (như bảo hiểm). Thị trường này có tiềm năng doanh số khổng lồ. Ngày nay, Trung Quốc là thị trường xe hơi lớn nhất thế giới mặc dù chưa đến 10% hộ gia đình sở hữu một chiếc xe.

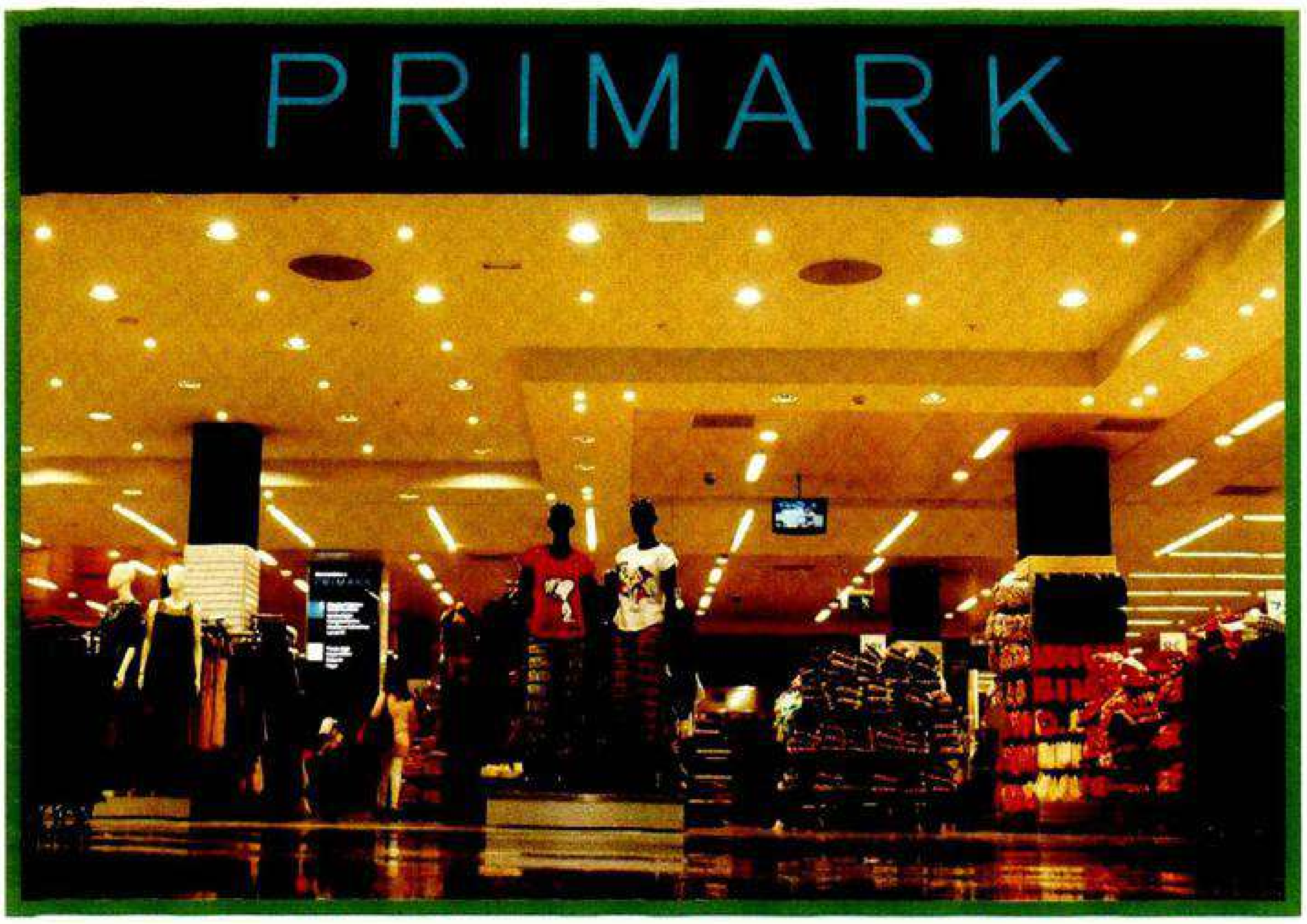
> Tôi sẽ sản xuất một chiếc ô tô cho số đông… với giá thấp đến nỗi mà bất kì ai có mức lương khá đều có thể sở hữu.
>
> **Henry Ford**
> **Nhà tư bản công nghiệp người Mỹ (1863–1947)**

Liên hệ với thực tiễn

Chương trình truyền hình *Undercover Boss* để các cán bộ điều hành cấp cao vào làm những công việc cấp thấp trong công ty của họ, sử dụng bí danh và hóa trang, để tìm hiểu xem doanh nghiệp của họ trông sẽ như thế nào ở góc độ đó. Chương trình này minh họa rõ ràng việc những người chịu trách nhiệm thường không biết gì về ý kiến, nhận thức và cảm giác của khách hàng và nhân viên của họ. Mặc dù có vô số lời khen tiếng chê nhưng một số công ty vẫn có thể duy trì trong lớp vỏ bọc của sự ảo tưởng.

Tuy nhiên, điều này không thể đúng với một công ty mà người lao động cũng là khách hàng. Những nhân viên này quan tâm đến sản phẩm và dịch vụ bởi vì họ sẽ tự trải nghiệm và nhận ra rằng công việc của họ có được đảm bảo hay không phụ thuộc vào sự hài lòng của khách hàng và thành công về mặt thương mại của công ty. Lấy ví dụ, nếu phòng chờ của khách hàng trở nên lộn xộn và bẩn thỉu, những nhân viên-khách hàng sẽ nhanh chóng chú ý về điều này.

Tại châu Âu, nhà bán lẻ thời trang Primark gặt hái được thành công vang dội trên thị trường chính thống. Công ty này nhanh chóng biến thời trang sàn diễn thành trang phục có giá thành thấp với thị trường mục tiêu là những người 15 đến 35 tuổi. Tuy nhiên, điều khác thường là sự phát triển của Primark lại được thúc đẩy bởi một nhóm quản lí cấp cao lớn tuổi. Tính đến khi Primark đạt tới giai đoạn



Hãng bán lẻ quần áo Primark đã gây dựng danh tiếng về thời trang giá rẻ trên thị trường quần áo may sẵn châu Âu. Thành công này có một phần không nhỏ là nhờ ý kiến của nhân viên.

phát triển mạnh nhất vào thập niên 2000, các cán bộ điều hành cấp cao của họ đã ở độ tuổi 60 và 70. Do đó, điều quan trọng là giám đốc phải lắng nghe lực lượng lao động trẻ tuổi là những người có thể nhìn thấu quan điểm của khách hàng.

Quản trị dân chủ

Ricardo Semler, người đứng đầu Semco Group của Brazil, có lẽ là người chủ lao động có tư tưởng cấp tiến nhất thế giới. Ông tin rằng không chỉ dừng lại ở việc trao quyền, nhà quản lí còn cần phải làm hài lòng nhân viên, thậm chí là khiến họ vui. Sinh năm 1959, Semler đảm nhận việc kinh doanh thay cha khi mới 21 tuổi. Từ năm 1982 đến 2003, ông đẩy mạnh doanh thu bán hàng của Semco từ $4 triệu lên $200 triệu. Vào ngày làm việc đầu tiên của mình, ông sa thải gần hai phần ba nhóm quản lí cấp cao, những người mà ông tin là đã hằn sâu phong cách quản trị độc đoán của cha. Cuối thập niên 1980, ông ủng hộ một đề xuất của ba kĩ sư trong công ty về việc thành lập một bộ phận kinh doanh đặc biệt mới. Bộ phận này đã trở thành hạt nhân của một Semco mới, phát triển những ý tưởng sáng tạo mà không lâu sau đó đã tạo ra 66% hoạt động kinh doanh của công ty.

Cách lãnh đạo của Semler là khuyến khích lực lượng lao động của mình tự quản lí bản thân về thời gian làm việc, tiến độ công việc và phát triển nghề nghiệp. Bằng cách này, ông tin rằng nhân viên sẽ thực sự quan tâm đến việc họ làm; điều này có nghĩa là họ chắc chắn sẽ chú tâm đến doanh nghiệp cũng như khách hàng.

Semler mô tả phương pháp của ông trong sách *Kẻ lập dị!* (1993) và nêu vắn tắt những lợi ích mà công ty có thể nhận được từ sự tận tụy của nhân viên bắt nguồn từ phương pháp đó. Cách tiếp cận này gọi là quản lí hợp tác. Theo đó, con người có khả năng cố hữu là làm việc độc lập nếu họ tận tâm với mục tiêu của công ty. Và khi nhân viên là khách hàng của công ty, hai nhóm mục tiêu này sẽ hoàn toàn nhất quán. ■

> Làm việc nên là một niềm yêu thích, không phải là một nghĩa vụ... Chúng tôi tin rằng làm việc với niềm yêu thích có thể có năng suất cao hơn rất nhiều.
>
> **Clóvis da Silva Bojikian**
> **Cựu giám đốc nhân sự người Brazil của Semco (1934–)**

Arthur Ryan

Sinh tại Ireland năm 1935, Arthur Ryan là người sáng lập Primark. Sau khi rời ghế nhà trường, Ryan làm việc tại một cửa hàng tạp hóa và sau đó là một công ty bán sỉ hàng may mặc ở London trước khi trở lại Dublin làm việc cho hãng bán lẻ Dunnes Stores. Năm 1969, Garfield Weston, CEO của Associated British Foods (ABF), thuê Ryan thành lập một chuỗi cửa hàng quần áo giảm giá với số vốn mồi là £50.000. Cửa hàng đầu tiên, Penneys, mở cửa vào cuối năm đó ở Dublin, nhưng Ryan đã dùng tên Primark cho các mô hình kinh doanh ở Anh, Hà Lan và Tây Ban Nha. Từ năm 1973 cho đến khi về hưu năm 2009, Ryan đã xây dựng doanh nghiệp từ chỗ là một cửa hàng "giá rẻ" trở thành một nhà bán lẻ hàng thời trang hợp thời nhưng không đắt. Năm 2013, Primark đã thuê hơn 43.000 nhân viên cho các cửa hàng tại Ireland, Tây Ban Nha, Anh, Áo, Bỉ, Bồ Đào Nha, Đức và Hà Lan. ABF hiện vẫn là công ty mẹ của Primark. Trong năm kinh tế suy thoái 2009, doanh số của Primark tăng hơn 7% so với cùng kì năm trước.

TẬN DỤNG OPM - TIỀN CỦA NGƯỜI KHÁC

AI CHỊU RỦI RO?



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Rủi ro tài chính

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Tn. 1950 Nhà kinh tế học người Mỹ Harry Markowitz chủ trương tập hợp một danh mục các khoản đầu tư để tránh thua lỗ do rủi ro tài chính.

Tn. 1990 Nghiên cứu về các loại rủi ro tài chính tìm cách đo lường và quản trị các loại rủi ro khác nhau, bao gồm rủi ro thị trường (thay đổi về giá vốn chủ sở hữu, lãi suất, tiền tệ và hàng hóa) và rủi ro tín dụng (rủi ro không trả được nợ).

1999 Tập đoàn của Anh General Electric Company (GEC) được đổi tên thành Marconi plc, và các mảng kinh doanh truyền thống của tập đoàn đều được bán với giá thấp. Ban giám đốc đã thất bại khi đánh cược vào thay đổi chiến lược này – doanh nghiệp này sụp đổ vào năm 2001 và cổ phiếu bị ngừng giao dịch. Gần 25% nhân viên bị buộc phải thôi việc.



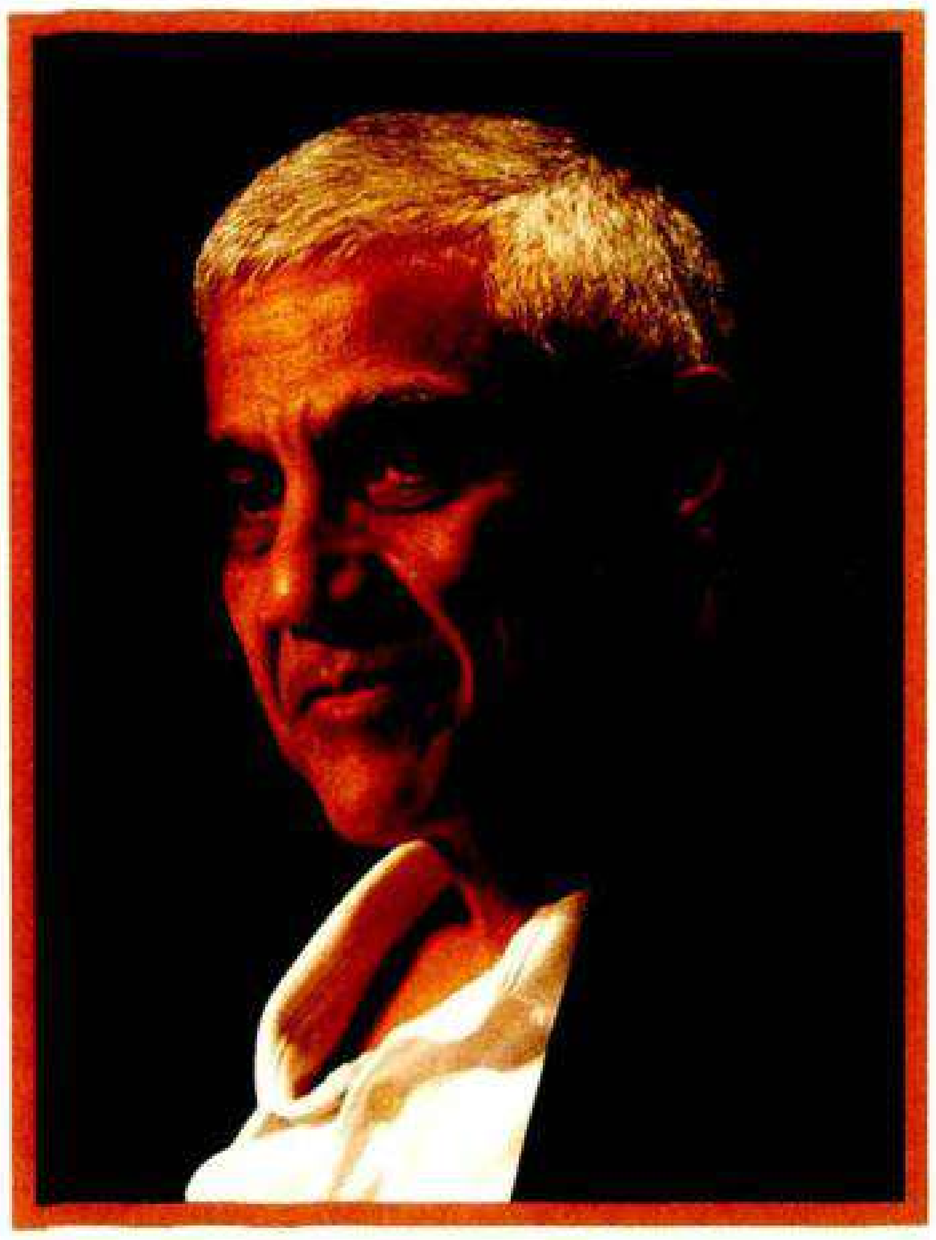
Mức độ rủi ro tài chính mà một công ty phải gánh chịu có tác động sâu sắc đến khả năng tồn tại và thành công trong dài hạn của công ty, nhân viên và cổ đông. Một công ty truyền thống sẽ để cổ đông chịu phần lớn rủi ro bởi vì họ sẽ mất khoản đầu tư của mình nếu việc kinh doanh thất bại. Nhưng sự phát triển mạnh của những cơ chế tài chính ngày càng phức tạp và các phương tiện kế toán đã, ở một mức độ nhất định, tránh cho chủ sở hữu công ty những tác động tồi tệ nhất khi thất bại.

Ông trùm vận tải biển người Hy Lạp Aristotle Onassis đã xây dựng một đế chế kinh doanh trải khắp thế giới bao gồm hàng chục ngành nghề và được củng cố bởi những thỏa thuận tài chính phức tạp. Onassis khuyên tận dụng "tiền của người khác", và trong khi cách tiếp cận này có thể mang lại thành công về tài chính, nếu thất bại thì người gánh hậu quả là những người khác.

Rủi ro truyền thống

Về lí thuyết, người chịu rủi ro trong một nền kinh tế thị trường là cổ đông, những người "sở hữu" doanh nghiệp trên thực tế. Vốn của những cổ đông này tài trợ cho việc thành lập doanh nghiệp, và họ vẫn chịu rủi ro cho đến khi vốn được hoàn trả toàn bộ. Nếu doanh nghiệp bị thanh lí để chấm dứt kinh doanh, người nắm giữ cổ phiếu "phổ thông" (khác với cổ phiếu "ưu đãi" là loại cổ phiếu có xếp hạng cao hơn và được ưu tiên trả cổ tức trước cổ phiếu phổ thông) sẽ được chi trả cuối cùng. Do đó, khả năng thu hồi được số tiền đầu tư của cổ đông phổ thông là thấp nhất. Vì những rủi ro mà họ chấp nhận, doanh nhân thường rất được coi trọng. Điều này cũng đúng với các nhà đầu tư vốn mạo hiểm ở giai đoạn đầu, những người đầu tư vào các công ty khởi nghiệp để có được vốn chủ sở hữu.

Xem thêm: Quản trị rủi ro 40–41 ▪ Chơi theo luật 120–23 ▪ Trách nhiệm giải trình và quản trị 130–31 ▪ Đòn bẩy và rủi ro vượt mức 150–51 ▪ Rủi ro ngoại bảng 154 ▪ Cân bằng giữa dài hạn và ngắn hạn 190–91 ▪ Đạo đức trong kinh doanh 222



Các nhà đầu tư mạo hiểm, như nhà đầu tư sinh tại Ấn Độ Vinod Khosla của Sun Microsystems, đầu tư vào công ty ở giai đoạn đầu và có nguy cơ chịu thiệt hại nặng nề nhất nếu thất bại, nhưng lại có thể đạt được thành công cùng với mức lợi nhuận cao.

Việc gán rủi ro với cổ đông đem lại lợi ích trên nhiều khía cạnh. Một cổ đông chịu rủi ro trong một ngân hàng đa quốc gia quy mô lớn sẽ có khuynh hướng ngăn cản quản lí cấp cao đánh cược vốn hoặc danh tiếng của ngân hàng. Các rủi ro đã tính toán có thể được cân nhắc, nhưng không phải là những rủi ro đe dọa đến sự tồn vong của doanh nghiệp. Cổ đông có thể đóng vai trò quan trọng trong quy trình kinh doanh như một người luôn kiểm tra xu hướng chấp nhận rủi ro của công ty. Quan điểm kinh doanh này đã được duy trì kể từ khi hình thành chủ nghĩa tư bản hiện đại vào thế kỉ 18.

Nhà cung cấp và bên cho vay

Quan điểm truyền thống có thể bị đe dọa bởi ảnh hưởng của những quy tắc và cách làm việc mới. Để khuyến khích tinh thần doanh nhân, chương 11 trong luật phá sản của Mỹ bảo vệ một doanh nghiệp đang gặp khó khăn trước những người mà doanh nghiệp đang nợ tiền (các bên cho vay như nhà cung cấp nguyên vật liệu thô hoặc các dịch vụ phụ trợ). Sự bảo vệ này có mục đích là cho phép công ty xem xét lại kế hoạch kinh doanh và có thể tìm ra một mô hình kinh doanh có lợi nhuận hơn.

Tại Anh, một công ty đang gặp khó khăn có thể chọn bước vào giai đoạn "quản lí phá sản", trong đó tài sản của doanh nghiệp được bán sau khi nộp đơn phá sản. Tài sản và mô hình hoạt động được bán cho những người chủ mới, chỉ còn lại pháp nhân ban đầu. Các nhà cung cấp và các bên cho vay khác có thể không nhận được gì hơn là một khoản tiền mang tính tượng trưng, chẳng hạn như 10% giá trị của mỗi

Gánh nặng rủi ro của một doanh nghiệp được dàn trải hơn khi hoạt động tài chính phức tạp hơn. Cán bộ điều hành và nhân viên có nguy cơ phải gánh chịu thiệt hại tài chính và thậm chí bị trừng phạt – có thể là phạt tù – nếu công ty thất bại. Chủ nợ và cổ đông có thể bị thiệt hại tài chính, nhưng trong trường hợp xấu nhất, nếu chính phủ chọn cách cứu doanh nghiệp, thì những người nộp thuế mới là người chịu gánh nặng lớn nhất – đó là thuế suất cao và tăng trưởng kinh tế thấp.





Nhà cung cấp là một trong số những đối tượng cuối cùng nhận được tiền bồi thường nếu một doanh nghiệp bị phá sản. Tại Anh, nếu doanh nghiệp bước vào giai đoạn "quản lí phá sản", nhà cung cấp có thể không nhận được chút nào cả.

khoản nợ họ yêu cầu doanh nghiệp này thanh toán. Các cổ đông mới lúc này có được một doanh nghiệp không nợ với toàn bộ tài sản của công ty cũ, nhưng không có các nghĩa vụ chưa thực hiện. Phương pháp này có thể đặc biệt gây tranh cãi bởi vì nó cho phép chủ doanh nghiệp cũ bán pháp nhân mới hình thành sau khi đàm phán xong thủ tục phá sản và vẫn tham gia vào pháp nhân đó. Tháng 8/2008, nhà hàng có sao Michelin tại London của bếp trưởng Tom Aikens bước vào giai đoạn bị quản lí tài sản. Nhà hàng này được TA Holdco Ltd. mua lại, và Aikens được bổ nhiệm làm thành viên và cổ đông. Khoảng 160 nhà cung cấp bị "bỏ rơi" với những khoản nợ không bao giờ thu hồi được, còn việc kinh doanh của Tom Aikens đã xoay chuyển được tình hình và mở ba nhà hàng mới ở London vào đầu năm 2010.

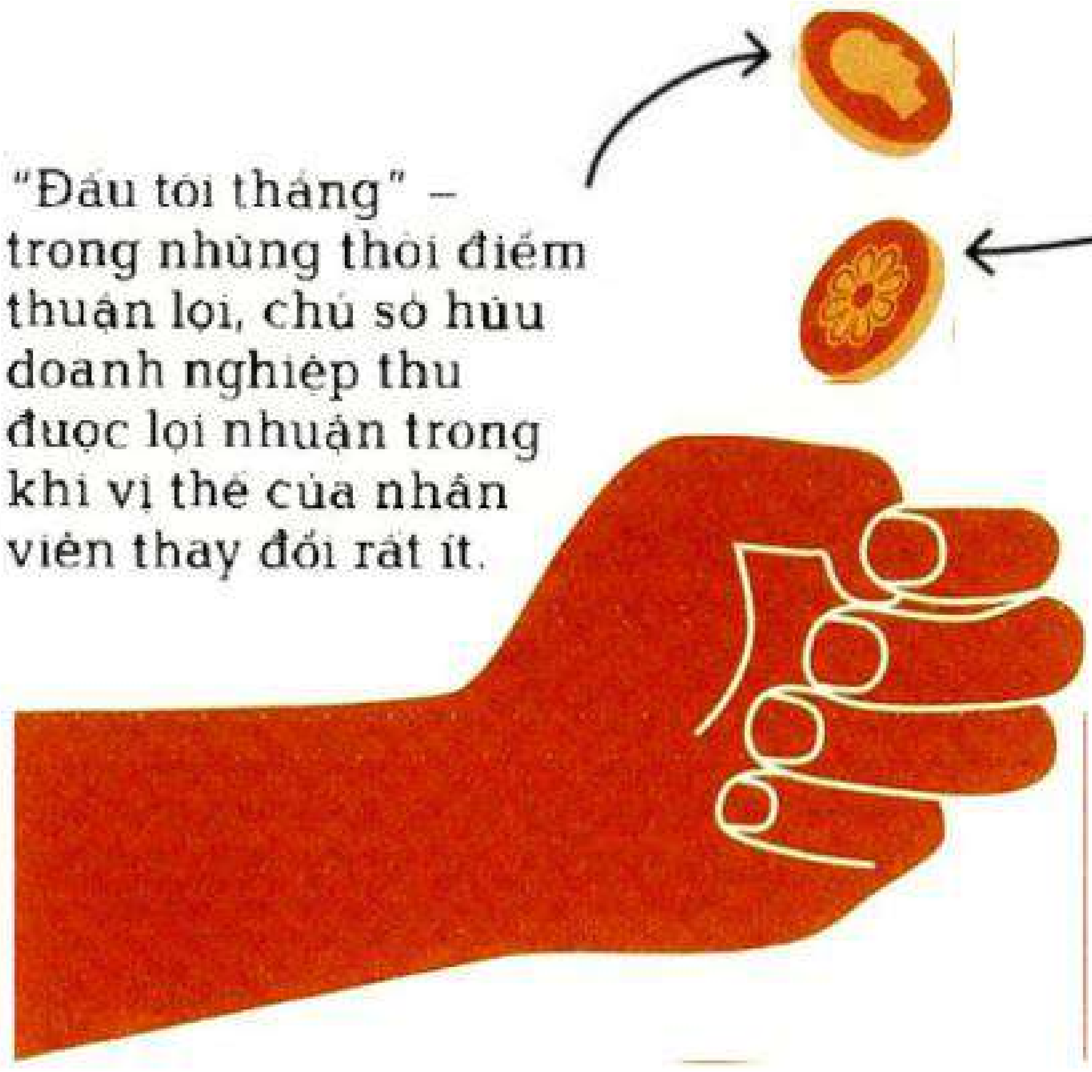
Khi áp dụng biện pháp "quản lí phá sản", nhà cung cấp ở vào vị thế ít được bảo vệ hơn nhiều so với kì vọng. Tổn thất tài chính mà các nhà hàng của Aikens tạo ra được gánh chịu bởi các nhà cung cấp chứ không phải cổ đông. Trong cơ chế bảo vệ phá sản theo chương 11 và thủ tục quản lí phá sản, các bên cho vay có thể có rủi ro nhiều hơn so với cổ đông.

Nhân viên gặp rủi ro

Nhân viên làm việc cho một doanh nghiệp cũng gặp rủi ro khi công ty thất bại. Khi công ty năng lượng của Mỹ Enron sụp đổ năm 2001, một điểm đặc biệt của câu chuyện dần được hé lộ là tình cảnh khốn khó của nhiều nhân viên. Không như cán bộ điều hành cấp cao, nhân viên bình thường phần thì được khuyến khích, phần thì bị hăm dọa để "thể hiện niềm tin vào Enron" bằng cách đầu tư quỹ hưu trí cá nhân vào cổ phiếu Enron. Khi doanh nghiệp bị thanh lí, nhân viên không chỉ mất việc mà còn mất lương hưu. Khi sự sụp đổ của doanh nghiệp trở nên rõ ràng, Enron đóng băng quỹ hưu trí, ngăn nhân viên rút phần lương hưu của họ ra khỏi cổ phiếu Enron.

Nhân viên cũng có thể không được bảo vệ do sự "cướp bóc" của thị trường đầu tư. Nếu một công ty được mua bằng vốn cổ phần tư nhân, nhân viên có thể lâm vào hoàn cảnh xấu hơn khi việc kinh doanh thất bại. Việc mua bằng vốn cổ phần tư nhân xảy ra khi một công ty cổ phần đại chúng được mua bởi một "nhóm vốn cổ phần tư nhân", thường là dưới hình thức mua lại bằng vốn vay, trong đó tài sản của công ty bị mua được sử dụng như tài sản đảm bảo để vay tiền dùng cho thương vụ đó. Như thế, gánh nặng rủi ro được đặt lên vai doanh nghiệp (và nhân viên) thay vì chủ sở hữu.

Một công ty nhượng quyền của doanh nghiệp đồ lót La Senza của Canada tại Anh đã sụp đổ năm



"Đầu tôi thắng" – trong những thời điểm thuận lợi, chủ sở hữu doanh nghiệp thu được lợi nhuận trong khi vị thế của nhân viên thay đổi rất ít.

"Đuôi anh thua" – trong những thời điểm khó khăn, chủ sở hữu được bảo vệ tránh tổn thất, nhưng doanh nghiệp và nhân viên phải gánh chịu hậu quả.

Sở hữu vốn cổ phần tư nhân có cấu trúc bất đối xứng điển hình. Nếu mọi việc tốt đẹp, chủ sở hữu vốn cổ phần tư nhân được lợi, và nếu tình hình xấu đi, công ty con sẽ bị tổn thất.

2012 với 1.100 công nhân mất việc. Trong những trường hợp như vậy, nhân viên hưởng lợi rất ít khi mọi việc tốt đẹp, nhưng sẽ mất tất cả khi mọi việc xảy ra không như dự kiến. Các nhà cung cấp cũng rơi vào hoàn cảnh tương tự. Chỉ những cổ đông sở hữu vốn cổ phần tư nhân mới được bảo vệ – nhờ cơ chế trách nhiệm hữu hạn.

Khi đội bóng cổ phần đại chúng Manchester United được mua bởi doanh nhân người Mỹ Malcolm Glazer và gia đình ông năm 2005, đây thực chất là một giao dịch cổ phần tư nhân. Nhà Glazer đã làm theo thông lệ chuẩn, mua công ty đã được niêm yết công khai với giá £800 triệu, sau đó ghi các khoản nợ vào bảng cân đối kế toán của công ty Manchester United Ltd. mới. Các chủ sở hữu cổ phần tư nhân cho rằng nợ là phương tiện hữu hiệu để buộc nhân viên làm việc hiệu quả nhằm tạo ra lợi nhuận và trả lãi. Nhưng thật ra, đây là cách để chuyển rủi ro từ chủ sở hữu cổ phần tư nhân sang một công ty con trách nhiệm hữu hạn. Nếu Manchester United Ltd. gặp rắc rối tài chính, trách nhiệm của nhà Glazer sẽ là nhỏ nhất do được bảo vệ bởi "trách nhiệm hữu hạn", hình thức giới hạn trách nhiệm của chủ sở hữu trong phạm vi giá trị của khoản tiền mà họ đầu tư chứ không phải là toàn bộ nợ của doanh nghiệp.

> Chúng ta có những CEO tăng lương của họ ít nhất 20% trong nhiều năm mà vẫn sa thải hàng nghìn người. Thật bẩn thỉu.
>
> **Charles Handy**
> **Chuyên gia quản trị người Anh (1932–)**

Một nghiên cứu công bố vào năm 2013 đã so sánh hiệu quả hoạt động của 105 công ty được mua thông qua hình thức cổ phần tư nhân và 105 công ty "đối chứng" trong cùng ngành. Các công ty này được điều tra trong thời gian mười năm – sáu năm trước khi mua lại và bốn năm sau đó. Các nhà nghiên cứu nhận thấy trong năm đầu sau khi mua lại, 59% doanh nghiệp được sở hữu theo hình thức cổ phần tư nhân cắt giảm nhân viên so với 32% của nhóm đối chứng. Vào những năm tiếp theo, ở hình thức sở hữu cổ phần tư nhân, mức lương nhân viên giảm dần. Trong ngắn hạn, nhân viên có vẻ như sẽ phải chịu thiệt hại – và trong trung hạn đến dài hạn, khả năng mất việc của họ còn cao hơn do số nợ của công ty mà họ đang làm việc tăng lên.

Sự bất công của cổ phần tư nhân

Không phải ai cũng chịu thiệt trong hình thức cổ phần tư nhân. Năm 2003, công ty bán lẻ Debenhams được mua bởi ba công ty cổ phần tư nhân. Những công ty này tự trả cổ tức £1,2 tỉ trước khi thả nổi công ty cổ phần đại chúng Debenhams trên thị trường chứng khoán vào năm 2006 – nợ nần chồng chất. Nhiều năm sau, trong báo cáo kế toán thường niên năm 2012, gánh nặng tài chính này vẫn còn tồn tại. Mức "tỉ suất nợ" (tỉ lệ nợ trên vốn sử dụng trong kinh doanh) của Debenhams cao đến 51,5%, và tính thanh khoản (được đo bằng "hệ số thanh toán nhanh", xác định một công ty có đủ tài sản ngắn hạn để trang trải các khoản nợ tức thời hay không), ở mức rất thấp là 0,175. Nhưng đối với những người sở hữu cổ phần tư nhân, đây là một thương vụ mang lại lợi nhuận lớn – họ kiếm được £1,2 tỉ một cách chóng vánh và vẫn giữ lại cổ phiếu trong Debenhams (cổ phần được bán vào những năm tiếp theo). Tổng lợi nhuận của họ vượt quá 200%.

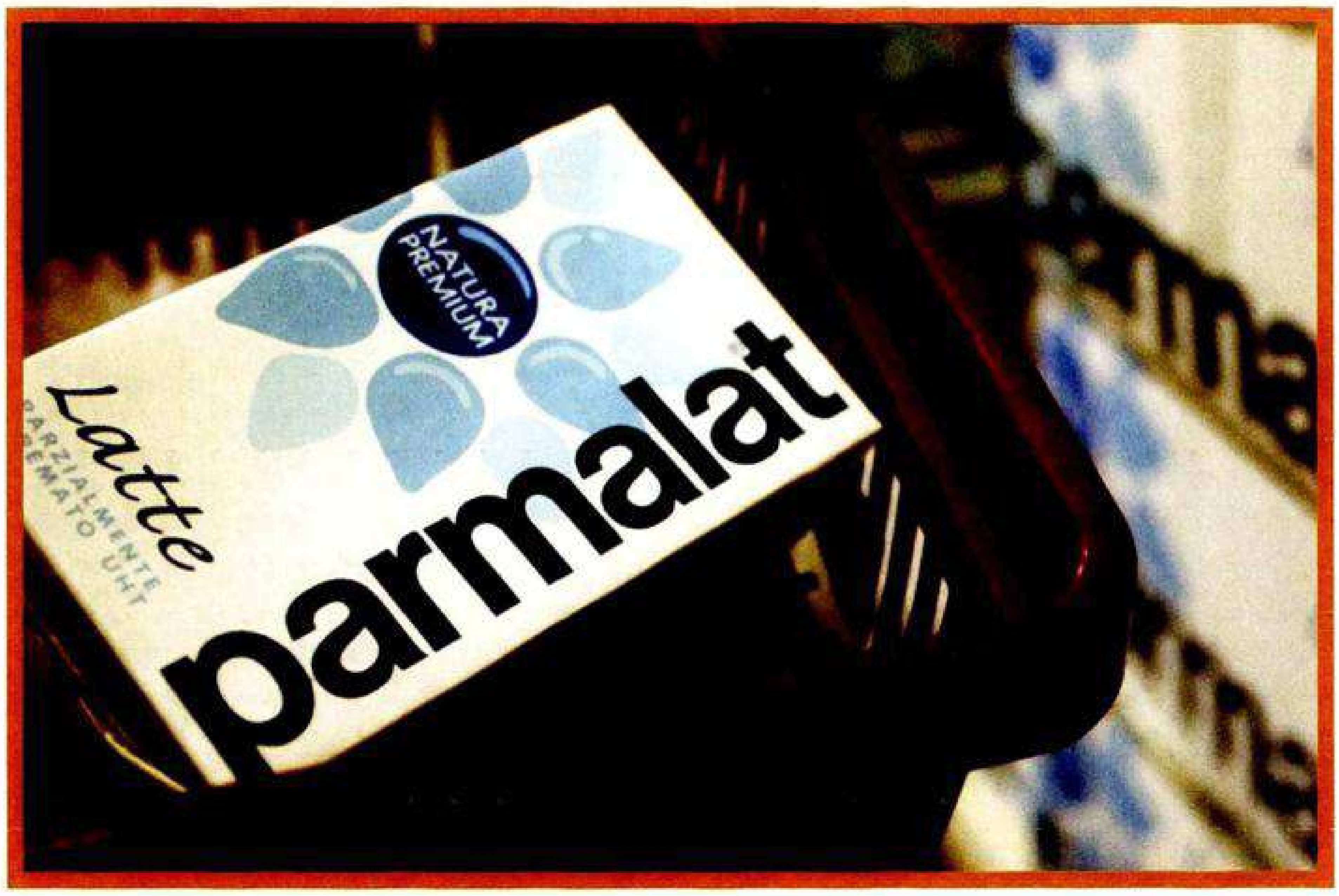
Đối với chủ của những công ty cổ phần tư nhân, lợi ích nhận được cũng có thể rất ấn tượng. Bernard

> Có một cách đơn giản giúp các nhà quản lí của các tổ chức tài chính tránh phải chịu rủi ro quá cao. Đó là phạm luật.
>
> **Paul Collier**
> **Nhà kinh tế học người Anh (1949–)**

Schwarzman thuộc công ty đầu tư cổ phần tư nhân của Mỹ Blackstone Group kiếm được $130 triệu mỗi năm. Theo sát ông là những người chủ của Carlyle Group, Apollo Global và KKR – mỗi người kiếm được trên $100 triệu mỗi năm. Đáng chú ý là tất cả những người này đều được hưởng ưu đãi thuế ở cả Mỹ và Anh. Chủ đề này đã trở thành một vấn đề quan trọng trong cuộc bầu cử tổng thống Mỹ năm 2012 khi ứng viên Đảng Cộng hòa Mitt Romney (từng là chủ sở hữu cổ phần tư nhân) phải thừa nhận rằng thuế suất thuế thu nhập của ông ở mức 14% là thấp hơn mức trung bình của người lao động Mỹ.

Nhà điều hành trên ghế nóng

Trong công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần, CEO có thể là người gặp rủi ro nhiều nhất. Họ có thể hưởng lợi nhiều nhất từ thành công của doanh nghiệp nhưng cũng mất nhiều nhất nếu doanh nghiệp thất bại. Những rủi ro này có thể một phần là rủi ro tài chính, nhưng phần lớn vẫn là rủi ro danh tiếng. Richard Fuld, CEO của Lehman Brothers tại thời điểm ngân hàng này phá sản năm 2008, từ một CEO giành nhiều giải thưởng đã trở thành ứng cử viên cho một loạt giải "...tệ nhất từ trước đến nay". Từ giám đốc của Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York, ông đã trở thành một kẻ khốn cùng.



Tập đoàn thực phẩm khổng lồ của Italy, Parmalat, đã che giấu những khoản lỗ €10 tỉ. Hậu quả nặng nề đã giáng xuống đầu các cổ đông và nhiều nhân viên đã mất việc.

Tại Anh, số phận tương tự cũng chào đón những nhân vật như Fred Goodwin (CEO của Royal Bank of Scotland khi ngân hàng này sụp đổ năm 2008) và James Crosby (CEO của Halifax Bank of Scotland cho đến năm 2006). Cả hai đều bị cáo buộc gây ra sự sụp đổ nhanh chóng của các ngân hàng mà họ lãnh đạo trong năm 2008 và góp phần gây ra cuộc khủng hoảng kinh tế sau đó.

Liệu có công bằng không khi các ông chủ của công ty phải chịu trách nhiệm cá nhân vì thất bại của công ty? Không thể tưởng tượng được CEO lại là người duy nhất bị buộc tội gây ra thất bại của doanh nghiệp. Nói một cách khách quan, câu trả lời đã rõ ràng vì thất bại của doanh nghiệp chắc chắn là trách nhiệm của nhiều người. Tuy nhiên, những CEO nổi tiếng thường nỗ lực để làm cho hình ảnh của họ gắn liền với công ty – làm ra vẻ như thể cá nhân họ chính là doanh nghiệp – và luôn sẵn sàng củng cố điều này với những gói thù lao khổng lồ đến mức mà không có gì bất ngờ khi họ bị công kích bởi công chúng và truyền thông.

Vai trò của người nộp thuế trong cuộc giải cứu

Ở các nền kinh tế phát triển và trưởng thành, doanh nghiệp phải chấp nhận rủi ro khi theo đuổi lợi nhuận. Trên cơ sở này, thất bại sẽ khiến doanh nghiệp chấm dứt hoạt động. Trong cuốn sách kinh điển *Chủ nghĩa tư bản, chủ nghĩa xã hội và dân chủ* (1942), nhà kinh tế học người Áo-Mỹ Joseph Schumpeter đưa ra tuyên bố nổi tiếng: "Quá trình hủy diệt mang tính sáng tạo là một yếu tố thiết yếu của chủ nghĩa tư bản." Cũng như nhiều người khác, ông xem các cuộc suy thoái như là cơ chế thanh lọc để các công ty yếu kém rút lui và các công ty mới mạnh hơn phát triển.

Tuy nhiên, các chính phủ hiện đại có vẻ như nhìn mọi việc theo một cách khác, chắc chắn là có liên quan đến các doanh nghiệp lớn. Thuật ngữ "quá lớn để sụp đổ" minh họa việc các rủi ro của doanh nghiệp được chuyển sang người nộp thuế. Năm 2009, khi General Motors và Chrysler có nguy cơ phá sản, chính phủ Mỹ – hay chính là người nộp thuế ở Mỹ – nhận khoản nợ hàng tỉ đô la để giúp các công ty này bắt đầu lại. Tại Anh và châu Âu, các vụ giải cứu ngân hàng năm 2008 và 2009 đã tránh cho khu vực tư nhân các khoản lỗ khổng lồ. Ở châu Âu, vấn đề được xem là của chính quyền khu vực đồng tiền chung euro trên thực tế lại là vấn đề của khu vực tư nhân khi các ngân hàng phải đối mặt với những khoản nợ không được hoàn trả bởi các doanh nghiệp ở Hy Lạp, Bồ Đào Nha hoặc Ý. Các vụ giải cứu được thu xếp và tài trợ bởi chính phủ, tức là người nộp thuế hóa ra lại là người chịu rủi ro dù chẳng ai hỏi ý kiến của họ. Nhà kinh tế học Nouriel Roubini đã tóm tắt tình huống này rằng: "Đây lại là một trường hợp tư hữu hóa lợi nhuận và xã hội hóa thua lỗ; một sự cứu trợ và xã hội hóa cho người giàu, người có quan hệ và Wall Street."

Vấn đề này đã lan rộng ra ngoài phạm vi Mỹ và châu Âu, ảnh hưởng đến tình hình kinh tế ở cả Nhật Bản và Trung Quốc trong những thập niên gần đây. Từ năm 1990, thời điểm bắt đầu thời kì suy thoái kéo dài 20 năm, giá đất ở Nhật giảm hơn 80% và hiện nay vẫn còn thấp hơn nhiều so với mức đạt được vào năm 1988 trước suy thoái. Trên thực tế, gần như mọi ngân hàng ở Nhật đều bị vỡ nợ do có những danh mục lớn gồm các khoản vay không được hoàn trả. Chỉ có sự hỗ trợ của ngân hàng trung ương Nhật Bản mới duy trì được sự tồn tại của các ngân hàng thương mại này. Người nộp thuế phải chịu những rủi ro lẽ ra là do

> Rủi ro đến từ việc bạn không biết mình đang làm gì.
> **Warren Buffett**
> **Nhà đầu tư người Mỹ (1930–)**

khu vực tư nhân gánh. Nhiều nhà phân tích cho rằng điều này cũng đúng với Trung Quốc trong hiện tại, dù sự thiếu rõ ràng của hệ thống ngân hàng Trung Quốc khiến điều này khó mà xác minh.

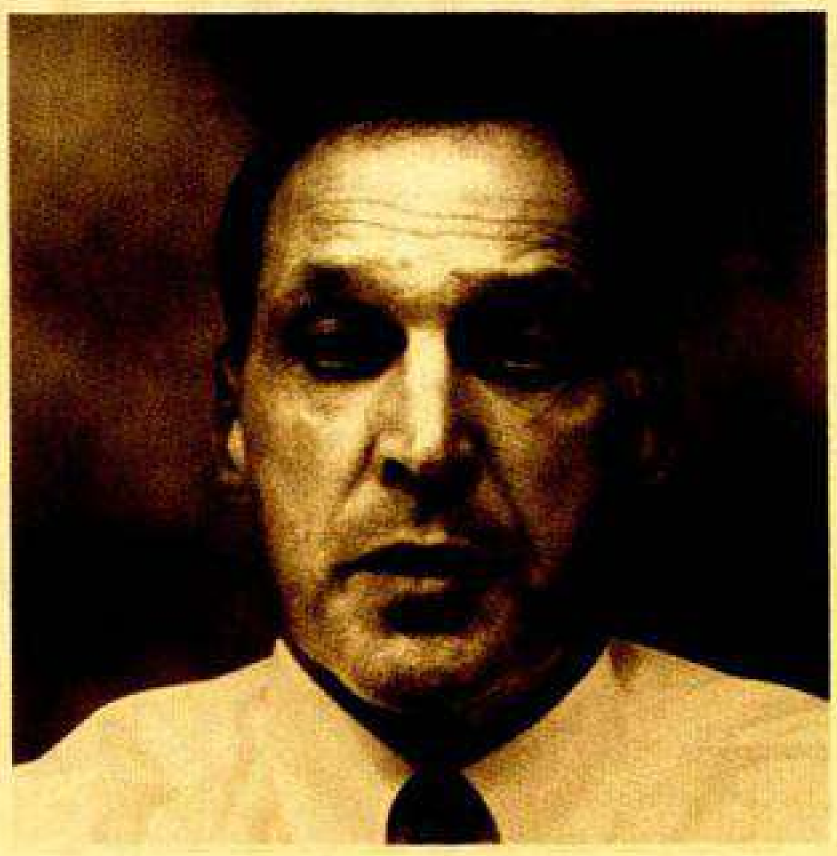
Ai chịu rủi ro?

Tuyên bố của Roubini về việc thua lỗ được "xã hội hóa" (người dân phải gánh chịu) trong khi lợi nhuận vẫn thuộc về khu vực tư nhân có vẻ là đúng. Bất bình đẳng về thu nhập đã tăng đáng kể trên khắp thế giới trong những thập niên gần đây, ở các quốc gia như Mỹ, Anh, Trung Quốc và Ấn Độ. Ví dụ, từ năm 1979 đến 2007 tại Mỹ, thu nhập của 1% những người kiếm được nhiều nhất tăng 266%, trong khi thu nhập của 20% những người kiếm được ít nhất chỉ tăng 37%. Trên thực tế, sự cứu trợ của chính phủ cho các doanh nghiệp lớn đồng nghĩa với việc người nộp thuế phải hỗ trợ cho những người hưởng lợi nhiều nhất từ hệ thống kinh tế. Trong dài hạn, doanh nghiệp có thể đạt lợi nhuận đáng kể và nhận được tiền thưởng để bù đắp tổn thất. Nhưng nếu rủi ro (và tổn thất) do người nộp thuế gánh chịu thì sẽ là công bằng nếu đặt ra câu hỏi tại sao chỉ có cổ đông mới thu được lợi nhuận trong thời kì kinh doanh thuận lợi.

Thông thường, nhân viên và nhà cung cấp chịu các mức rủi ro cao hơn mức được xem là công bằng – cổ đông, người hưởng thành quả của thành công, nên là đối tượng chính chịu rủi ro. Kể cả sự bảo vệ của công đoàn cho người lao động cũng đã suy yếu trong những thập niên gần đây – tại Mỹ và nhiều quốc gia khác, công đoàn chiếm không quá 10% nhân viên làm việc cho khu vực tư nhân, khiến cho người lao động không được bảo vệ khi mọi thứ xảy ra không như ý muốn. Dù sự linh hoạt về lao động có giá trị riêng của nó nhưng sự bất cân xứng giữa "rủi ro của tôi" và "thành quả của bạn" có thể đã đi quá xa. ▪



Công dân Hy Lạp biểu tình tại Athens phản đối các biện pháp thắt chặt vào năm 2011. Các khoản vay cứu trợ các ngân hàng Hy Lạp từ Liên minh Châu Âu khiến quốc gia này phải đối mặt với nhiều năm kinh tế khó khăn.

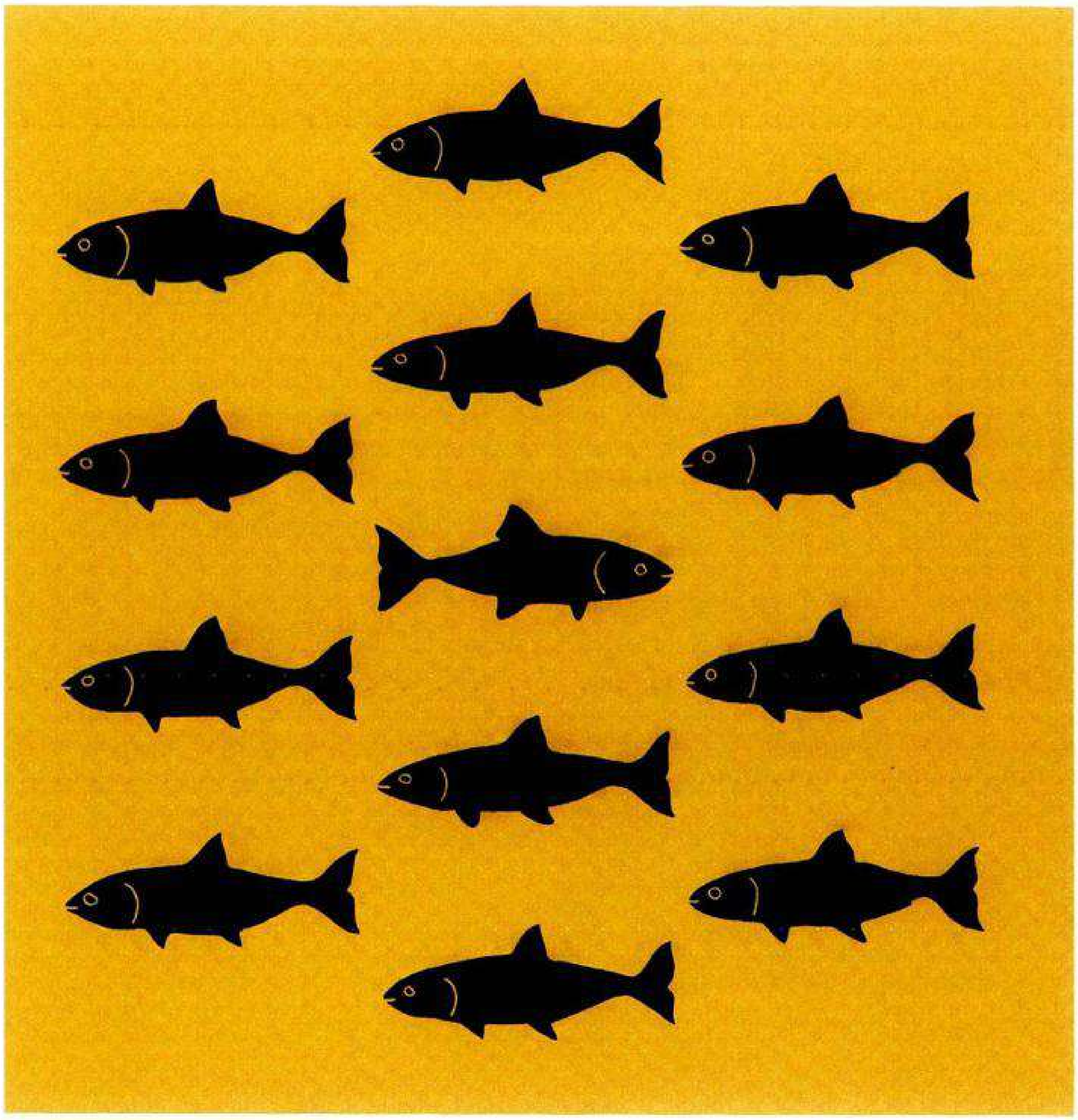


Richard Fuld

Richard "Dick" Fuld sinh năm 1946 tại Thành phố New York, Mỹ. Ông tốt nghiệp Đại học Colorado năm 1969 và nhận bằng MBA tại Trường Kinh doanh Stern năm 1973. Ông là CEO của ngân hàng đầu tư Lehman Brothers từ năm 1994 cho đến khi ngân hàng này sụp đổ vào năm 2008, và đã nhận được hơn $500 triệu trong thời gian này. Nổi tiếng với biệt danh "Gorilla của Wall Street", Fuld là một ông chủ độc đoán, là người đã đẩy công ty vào lĩnh vực cho vay thế chấp dưới chuẩn. Đối với nhiều nhà phê bình, quyết định thể hiện sự ngạo mạn của ông là quyết định từ chối các khoản cứu trợ từ nhà đầu tư Warren Buffett và Ngân hàng Phát triển Hàn Quốc mặc dù Lehman Brothers đang phải vật lộn với khả năng bị sụp đổ bởi cuộc khủng hoảng tín dụng vào năm 2008. Lí do ông đưa ra là những đề nghị tiền bạc này không phù hợp với định giá của ông về Lehman Brothers. Sau khi công ty này phá sản vào tháng 9/2008, tờ *Time Magazine* đã gọi Fuld là một trong "25 thủ phạm gây khủng hoảng kinh tế", và tạp chí *Condé Nast Portfolio* xếp ông ở vị trí đầu tiên trong danh sách "Các CEO Mỹ tệ nhất mọi thời đại".

BƠI NGƯỢC DÒNG. ĐI LỐI KHÁC. BỎ QUA HIỂU BIẾT THÔNG THƯỜNG

BỎ QUA LỐI TƯ DUY BẦY ĐÀN



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Hành vi của doanh nghiệp

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1841 Nhà báo người Scotland Charles MacKay ghi chép về hành vi bầy đàn trong cuốn sách *Những ảo tưởng phổ biến một cách bất thường và sự điên cuồng của đám đông.*

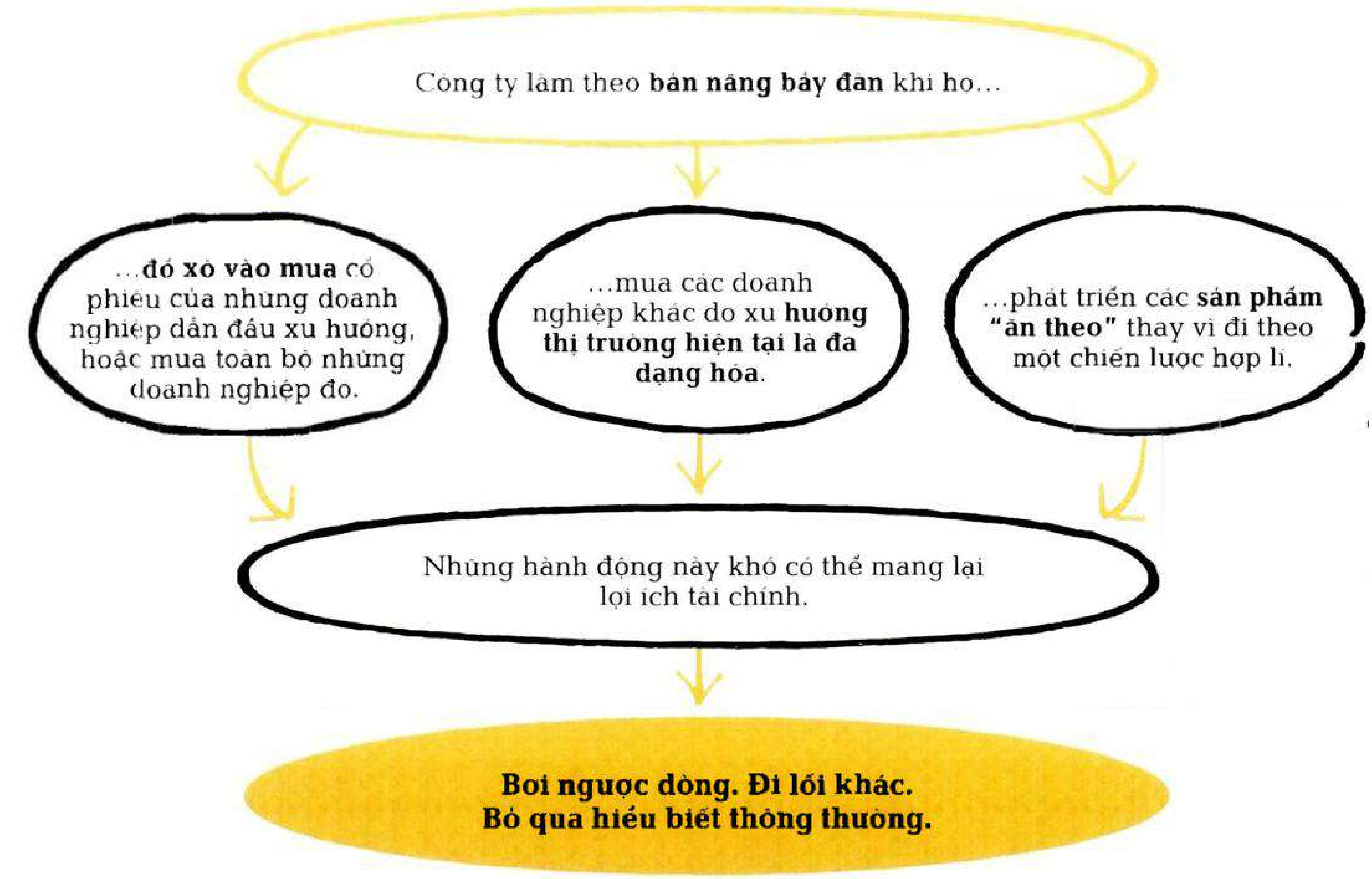
1992 Nhà kinh tế học người Ấn Độ Abhijit V Banerjee xuất bản cuốn sách *Mô hình đơn giản về hành vi bầy đàn.*

1995 Trong bài báo "Hành vi bầy đàn, bong bóng và sụp đổ", giáo sư người Đức Thomas Lux khẳng định giá cả và cảm nhận có tác động lẫn nhau, vì vậy cảm giác bầy đàn ảnh hưởng lên giá (ví dụ như niềm tin vào thị trường nhà đất giúp đẩy giá lên).

2001-06 Bong bóng nhà đất ở Mỹ và một số khu vực ở châu Âu bắt đầu diễn biến nhanh hơn trước khi sụp đổ trong cuộc khủng hoảng tài chính 2007–08.

Bản năng bầy đàn được thể hiện rõ ràng trong tự nhiên và cũng rõ ràng không kém trong kinh doanh. Phần lớn mọi người đều cảm thấy thoải mái hơn khi làm theo người khác so với khi hành động khác biệt như một "kẻ cô độc" hoặc người có tư duy độc lập. Để phớt lờ đám đông đòi hỏi phải có năng lực tâm lí rất mạnh. Khi các thị trường chứng khoán tăng vọt, các nhà đầu tư mới – có thể là lần đầu tiên giao dịch – bị hút vào bởi những món hời rõ ràng là dễ kiếm. Những người đến sau trên "thị trường bò" (thị trường giá lên) đang phất này làm cho giá cổ phiếu được đẩy lên lần cuối cùng trước khi sụt giảm nhanh chóng về mức trước đây. Khi hành động theo đám

Xem thêm: Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Cảnh giác với người ba phải 74–75 ▪ Tư duy vượt giới hạn 88–89 ▪ Tránh lối tư duy tập thể 114 ▪ Bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi 170–71 ▪ Dự báo 278–79

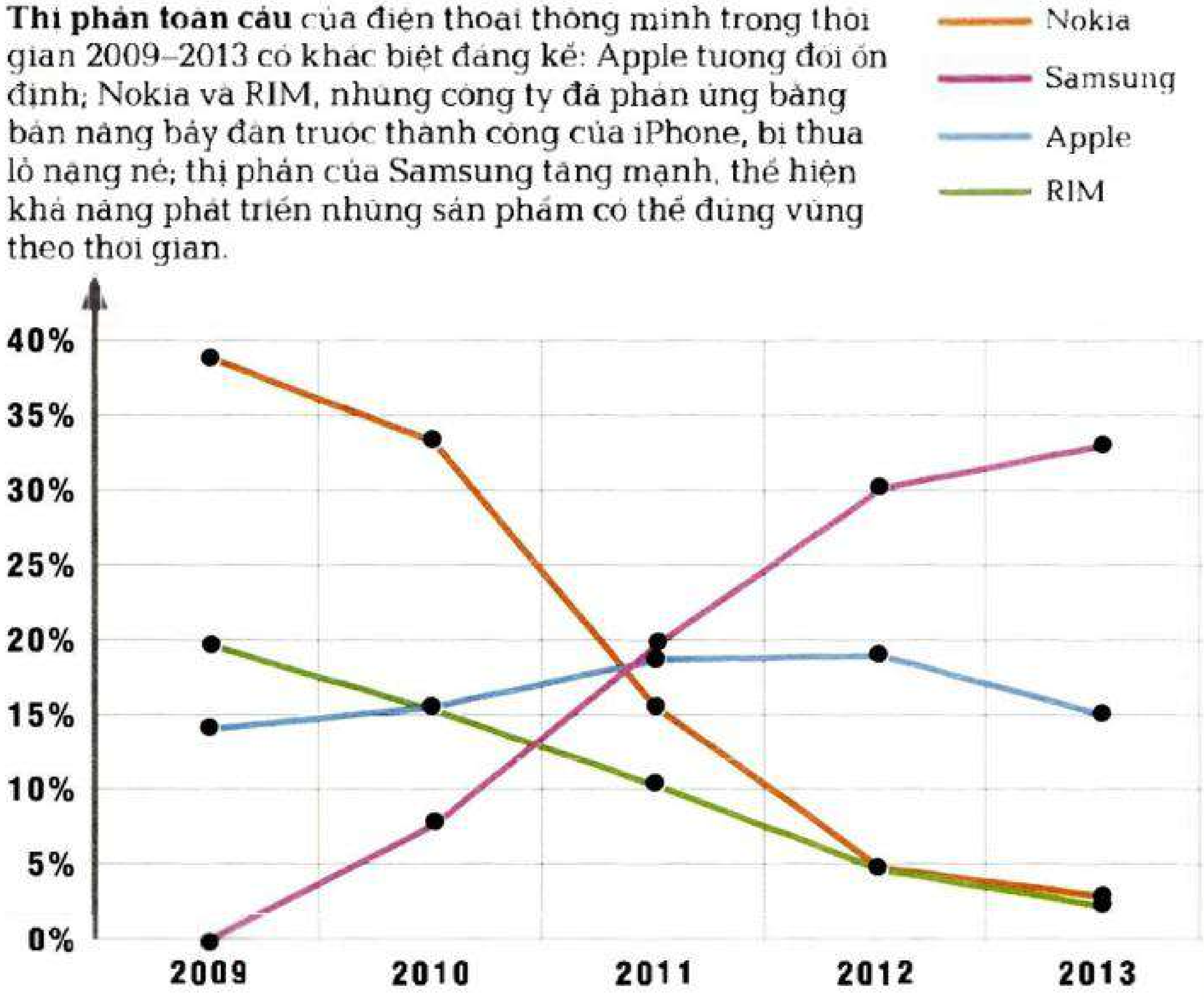


đông như vậy, phần lớn những người mới sẽ đầu tư khi giá cổ phiếu gần đạt đỉnh và bán ra khi nhận thấy tài sản của mình đã giảm giá trị. Họ thường phải chịu những khoản lỗ nặng nề. Một nhà đầu tư đi ngược trào lưu – hoặc một công ty giàu kinh nghiệm – sẽ làm điều ngược lại. Khi giá cổ phiếu tăng và các nhà đầu tư mới bị hút vào thị trường thì họ bán ra, và nếu thị trường đình trệ thì họ mua vào. Tuy nhiên, rất ít nhà đầu tư có khả năng nhìn xa trông rộng để biết thời điểm nào thì bong bóng sẽ vỡ. Warren Buffett, một nhà đầu tư huyền thoại, cho biết: "Chúng tôi đơn giản là chỉ cố gắng để sợ hãi khi người khác đang thèm khát và chỉ thèm khát khi người khác đang sợ hãi." Từ năm 1965 đến 2013, công ty đầu tư của Buffett đã mang lại cho nhà đầu tư mức tăng vốn hơn 900.000%.

Một ví dụ về rủi ro của việc hành động theo đám đông là bong bóng dot-com 1997–2000. Bắt đầu hoạt động năm 1997, eToys.com là một trong vô số trường hợp tăng giá cổ phiếu bất thường và sau đó là những khoản lỗ khổng lồ. Tháng 5/1999, công ty này được đưa lên Sàn giao dịch chứng khoán New York tại mức giá $20 một cổ phiếu, huy động được $166 triệu. Người mua đổ xô vào, đẩy giá lên đến $76 vào cuối ngày đầu tiên. Đến mùa thu năm 1999, giá cổ phiếu là $84, khiến doanh nghiệp có giá trị thị trường cao hơn tập đoàn bán lẻ khổng lồ Toys R Us. Khi thị trường diễn biến theo chiều giảm giá, các chuyên gia bắt đầu bán, để lại cổ phiếu cho đám đông. Đến tháng 2/2001, giá cổ phiếu giảm xuống

> Bản năng bầy đàn của những nhà dự báo làm cho những kẻ nhút nhát trông giống như những nhà tư tưởng độc lập.
>
> **Edgar R. Fielder**
>
> **Nhà kinh tế học người Mỹ (1930–2003)**

Thị phần toàn cầu của điện thoại thông minh trong thời gian 2009–2013 có khác biệt đáng kể: Apple tương đối ổn định; Nokia và RIM, những công ty đã phản ứng bằng bản năng bầy đàn trước thành công của iPhone, bị thua lỗ nặng nề; thị phần của Samsung tăng mạnh, thể hiện khả năng phát triển những sản phẩm có thể đứng vững theo thời gian.



còn 9 cent. Không lâu sau đó, công ty này bị tuyên bố phá sản.

Việc mua cổ phiếu không theo xu hướng chung là hợp lí đối với công chúng, nhưng có đúng với lãnh đạo doanh nghiệp không? Năm 2008, tập đoàn truyền thông đại chúng của Mỹ AOL, để ý thấy sự tăng trưởng của các trang mạng xã hội, đã mua trang Bebo với giá $850 triệu. Họ đã gia nhập vào đám đông và thất bại thảm hại. Năm 2013, AOL bán lại Bebo cho những người lập ra nó với giá $1 triệu.

Làm theo xu thế

Vậy thì, lãnh đạo doanh nghiệp phải cẩn trọng như bất cứ ai khi muốn đặt chân lên cùng một con đường mà số đông đã chọn. Có ba loại đám đông chủ yếu cần bỏ qua. Loại đầu tiên là những trào lưu tự phát về thâu tóm công ty. Trong trường hợp này, lãnh đạo doanh nghiệp lo ngại rằng nếu họ không mua công ty đối thủ, một ai đó sẽ mua và có thể tạo ra một đối thủ cạnh tranh mạnh hơn, gây nhiều trở ngại hơn. Vào những thời điểm như vậy, mọi người thường bàn nhiều về sự cộng hưởng (tổng thể có giá trị lớn hơn các thành phần riêng lẻ) nhưng ít khi đề cập đến nghiên cứu về lâu về dài; điều này cho thấy có 60–66% các vụ thâu tóm đã hủy hoại giá trị cổ đông của công ty hình thành sau mua lại. Nói cách khác, hầu hết các vụ thâu tóm đều là một sự thất vọng.

Loại hành vi đám đông thứ hai cần bỏ qua là xung đột chiến lược giữa tập trung hóa và đa dạng hóa, và cách thức xu hướng thị trường tập trung vào một trong hai loại chiến lược này tại một thời điểm bất kì. Khi "tập trung" là công thức chung của thị trường, giá cổ phiếu tăng ở những công ty bán giảm giá các tài sản hoặc bộ phận thứ yếu của doanh nghiệp. Trường hợp này xảy ra với British Aerospace (BAe) khi công ty này bán 20% cổ phần của họ trong hãng máy bay Airbus năm 2006. Vào thời điểm đó, thị trường chứng khoán ủng hộ thương vụ trị giá £1,87 tỉ này vì nó giúp BAe tập trung vào lĩnh vực quốc phòng và quân sự. Đến năm 2013, đây có vẻ là một ý định sai lầm khi Airbus phát triển mạnh còn các chính phủ – đặc biệt là Mỹ – cắt giảm chi tiêu cho quân sự. Lúc này, với tâm trạng lo lắng, BAe tiếp cận chủ sở hữu của Airbus để đưa ra đề xuất sáp nhập và gợi ý kết hợp mảng dân dụng và quân sự. Liệu mọi thứ có thể thực sự đã thay đổi nhiều như vậy trong thời gian 2006–2013, hay đó là phản ứng của BAe với xu hướng đa dạng hóa? Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp tài giỏi đều nhìn vào dài hạn và bỏ qua những xu hướng nhất thời của các nhà phân tích thị trường chứng khoán và các nhà cố vấn quản trị.

Làm theo người đi đầu

Hành vi đám đông thứ ba cần tránh là "làm theo người đi đầu", xảy ra khi các công ty phát triển những sản phẩm "ăn theo" để bắt chước những phát kiến của thị trường. Tất nhiên, nếu công ty đã có một sản phẩm thực sự khác biệt, đi theo xu hướng mới là một việc làm khôn ngoan. Dù vậy, doanh nghiệp thường cho ra mắt những sản phẩm bắt chước để chứng minh họ vẫn đang có sức mạnh cạnh tranh trong một lĩnh vực. Khi iPhone được tung ra thị trường năm

> Những công ty mắc bẫy do bản năng bầy đàn bị nhấn chìm trong các trận đại hồng thủy của lịch sử. Nhưng luôn có một số ít công ty quan sát, suy luận và thực hiện các biện pháp đề phòng, nhờ đó tránh được cơn lũ.
>
> **Anthony C. Sutton**
> **Nhà kinh tế học người Anh (1925–2002)**

> Chúng tôi nhận thấy toàn bộ cộng đồng bất thình lình tin vào một vấn đề và rồi đổ xô theo đuổi vấn đề đó.
> **Charles MacKay**

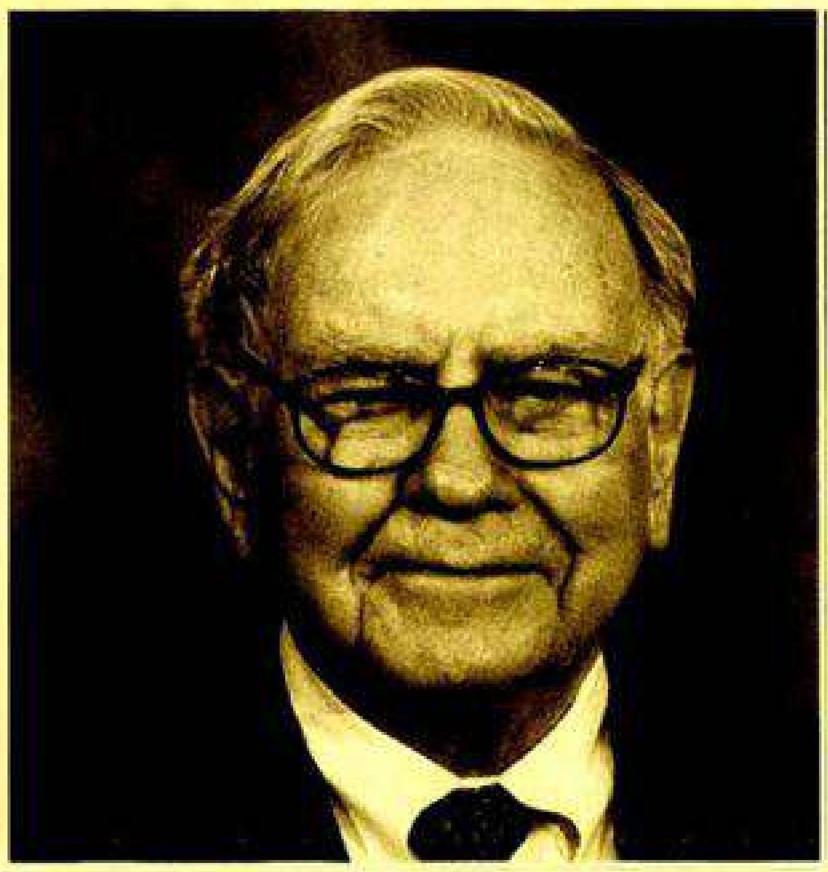
2007, Nokia có thể khoe khoang về hơn 40% thị trường điện thoại thông minh toàn cầu. Dù công ty này đã giới thiệu hàng loạt sản phẩm mới, thị phần mảng kinh doanh điện thoại thông minh của họ sụt giảm còn khoảng 3% vào quý I/2013. Trong suốt thời gian này, Nokia cố gắng trong tuyệt vọng nhằm bắt kịp iPhone của Apple, nhưng lại không làm gì ngoài việc tung ra các sản phẩm mới thay vì dừng lại và quyết định xem những sáng kiến nào có thể mang lại thị phần cho công ty.

Sự tương phản giữa hành vi của Nokia và của Apple không thể nào rõ nét hơn. Vào năm 2008 và 2009, điện toán di động có xu hướng chuyển từ laptop sang "netbook". Năm 2009, doanh số netbook trên toàn cầu tăng 72%. Bản năng bầy đàn của các doanh nghiệp như Dell là phải sản xuất ra netbook của riêng mình. Ngược lại, tại Apple, Steve Jobs cho rằng "vấn đề của netbook là chúng không có gì tốt hơn cả". Ông đã nghiên cứu phát triển một loại máy tính thay thế ưu việt hơn netbook – iPad. Đến giữa năm 2013, iPad đã bán được hơn 145 triệu máy và các nhà sản xuất netbook ban đầu (Asus) đã chấm dứt hoàn toàn việc sản xuất.

Những người phớt lờ đám đông có thể áp dụng lí luận thô ở vào tình huống của mình và lên kế hoạch cho những tình huống có thể xảy ra trong tương lai. Đám đông có xu hướng nghĩ rằng ngày mai sẽ có ý nghĩa nhiều hơn hôm nay. Những người bỏ qua đám đông có thể xác định những nguyên tắc cơ bản tồn tại qua thời gian, đồng thời hướng về những gì khác biệt trong tương lai. Như doanh nhân Sam Walton từng khuyên, "bơi ngược dòng" thường là một ý tưởng khôn ngoan. ▪



Thành công của iPad thể hiện quyết tâm của Apple trong việc phát triển một sản phẩm thay thế ưu việt hơn "netbook". Những công ty như Apple và Samsung cần phải đi trước đám đông thay vì theo sau.



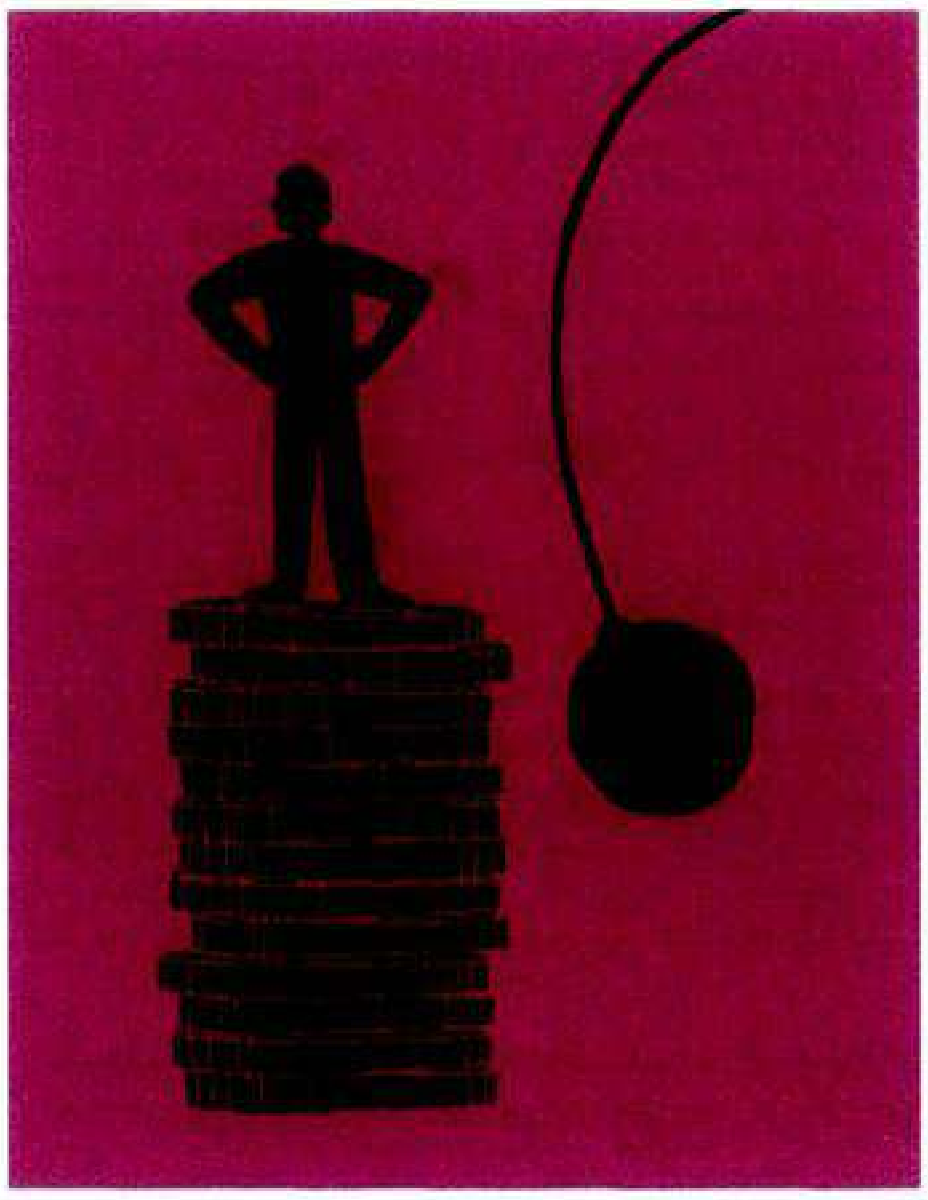
Warren Buffett

Thường được xem là nhà đầu tư thành công nhất của thế kỉ 20, Warren Edward Buffett sinh ngày 30/8/1930 tại Omaha, Hoa Kỳ. Ông sớm thể hiện năng lực với toán học và có thể cộng nhẩm những dãy số dài.

Buffett bắt đầu đầu tư khi 11 tuổi. Ông khởi sự một vài dự án kinh doanh nhỏ khi vẫn còn ở tuổi thanh thiếu niên trước khi theo học kinh doanh tại các trường đại học Pennsylvania, Nebraska và Columbia. Vào năm 1956, ông thành lập công ty Buffett Partnership Ltd. Những khoản đầu tư thành công với công ty này đã khiến ông được gọi là "nhà tiên tri của Omaha". Năm 2006, ông thông báo là sẽ dùng toàn bộ gia tài của mình để làm từ thiện. Năm 2012, ước tính giá trị tài sản ròng của ông là $44 tỉ.

Tác phẩm chính

2001 *Những tiểu luận của Warren Buffett: Bài học cho các doanh nghiệp Mỹ* (đồng tác giả với Lawrence A Cunningham)
2013 *Những tiểu luận của Warren Buffett: Bài học cho các doanh nghiệp Mỹ, Tái bản lần ba* (đồng tác giả với Lawrence A Cunningham)



NHẤT TỘI NHÌ NỢ

ĐÒN BẨY VÀ RỦI RO VƯỢT MỨC

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quản trị rủi ro

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1970–2008 Các ngân hàng ở những nước phát triển tăng gấp đôi tỉ lệ giữa các khoản vay mà họ phát hành so với giá trị của số tiền mà họ nắm giữ.

2002 Báo cáo của Global Executive Forum về sự sụp đổ của tập đoàn Enron cho biết "biệt tài của Enron là sử dụng đòn bẩy không có điểm dừng".

2007-08 Ngày càng nhiều người muốn tiếp cận tín dụng để tài trợ cho các khoản thế chấp, nhưng sau đó không có khả năng hoàn trả các khoản vay. Các thị trường tài chính toàn cầu sụp đổ.

2013 Chính phủ Anh buộc các ngân hàng phải công bố các chỉ số đòn bẩy tài chính. Một trong số những ngân hàng sử dụng đòn bẩy tài chính nhiều nhất là Barclays với các khoản vay trị giá cao gấp 35 lần vốn chủ sở hữu.

Vào năm 2012, nhà vật lí lí thuyết người Mỹ Mark Buchanan viết cuốn sách *Dự báo* nêu chi tiết những cuộc điều tra ông đã thực hiện về cách thức vận hành của nền kinh tế. Khi đánh giá các biến số ảnh hưởng đến tăng trưởng và suy giảm kinh tế, ông đã lưu ý tầm quan trọng của lạm phát, lãi suất, tỉ giá hối đoái và niềm tin của người tiêu dùng trên quan điểm của các ngân hàng trung ương (và chính phủ). Ông băn khoăn trước sự vắng mặt của

Tỉ lệ đòn bẩy ngày càng tăng cho phép công ty...

↓

...tập trung vào **tăng trưởng** và chuyển đổi **nợ ngắn hạn thành vay dài hạn**...

↓

...và trả **cổ tức cao hơn** cho cổ đông.

↓

Tuy nhiên, việc này có thể khiến doanh nghiệp **dễ bị tác động bởi các vấn đề về dòng tiền**.

Tỉ lệ đòn bẩy ngày càng giảm cho phép công ty...

↓

...tập trung **tăng dần lợi nhuận** bằng cách giảm thiểu chi phí và **hoàn trả** các khoản vay dài hạn...

↓

...và phát hành **nhiều cổ phiếu hơn**.

↓

Tuy nhiên, công ty có thể **thụt lùi so với những đối thủ** có khả năng thúc đẩy tăng trưởng bằng cách tăng tỉ lệ đòn bẩy.

Xem thêm: Ai chịu rủi ro? 138–45 ▪ Lợi nhuận so với dòng tiền 152–53 ▪ Tối đa hóa tỉ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu 155 ▪ Mô hình cổ phần tư nhân 156–57



Vay từ thẻ tín dụng có thể dẫn đến đổ vỡ tài chính. Trong thời kì 2007–08, nhiều người sở hữu nhà đất đã vay tiền từ thẻ tín dụng để thanh toán các khoản thế chấp của họ nhưng không có đủ thu nhập để hoàn trả các khoản vay này.

một biến số đã được chứng minh là yếu tố trung tâm trong các thời kì cực điểm của tăng trưởng và suy thoái – đòn bẩy tài chính. Đây là một thước đo công nợ hoặc mức độ mà một người hoặc công ty thu xếp tài chính cho tương lai của họ bằng cách vay tiền. Xã hội và doanh nghiệp đã phớt lờ cảnh báo của nhà sử học người Anh Thomas Fuller: "Nợ là cánh bạn cùng tồi tệ nhất."

Khi tỉ lệ đòn bẩy cao được sử dụng phổ biến trong nền kinh tế – như trong trường hợp nhiều người vay các khoản tiền lớn – mức độ nợ có thể tạo ra một giai đoạn tăng trưởng trong ngắn hạn. Nhưng điều này thường phải trả giá bởi giai đoạn suy thoái xảy ra sau đó.

Chấp nhận rủi ro

Cuộc khủng hoảng tài chính 2007–08 xảy ra chủ yếu do tỉ lệ đòn bẩy cao. Nhiều người vay những khoản tiền lớn từ thẻ tín dụng và rút 100% tiền vay thế chấp, cả hai đều dựa trên các mức thu nhập không đủ. Khi không thể trả nợ nổi và giá nhà giảm, rất nhiều người mất khả năng trả nợ. Các ngân hàng có tỉ lệ đòn bẩy cao không kém cũng "sẩy chân"; vấn đề của họ trở nên trầm trọng hơn bởi việc sử dụng các sản phẩm tài chính phức tạp trên quy mô lớn (cũng dựa trên đòn bẩy), và hệ thống tài chính sụp đổ.

Đầu cơ mang đến những rủi ro tương tự cho doanh nghiệp. Trong những thời điểm thuận lợi, khi nhu cầu tăng và biên lợi nhuận cao, vốn vay để tài trợ cho tăng trưởng có vẻ như là một công cụ hấp dẫn để thúc đẩy tăng lợi nhuận. Nhưng các nhà lãnh đạo thường lờ đi sự gia tăng rủi ro đi kèm với tăng vay nợ. Việc trả nợ không phải là tùy chọn (không như trả cổ tức). Các doanh nghiệp có tỉ lệ đòn bẩy cao đột ngột nhận ra doanh thu của họ không còn đủ để trả lãi cho nhiều khoản nợ. Các khoản vay từng giúp tăng lợi nhuận có thể khiến công ty gặp vấn đề nghiêm trọng về dòng tiền.

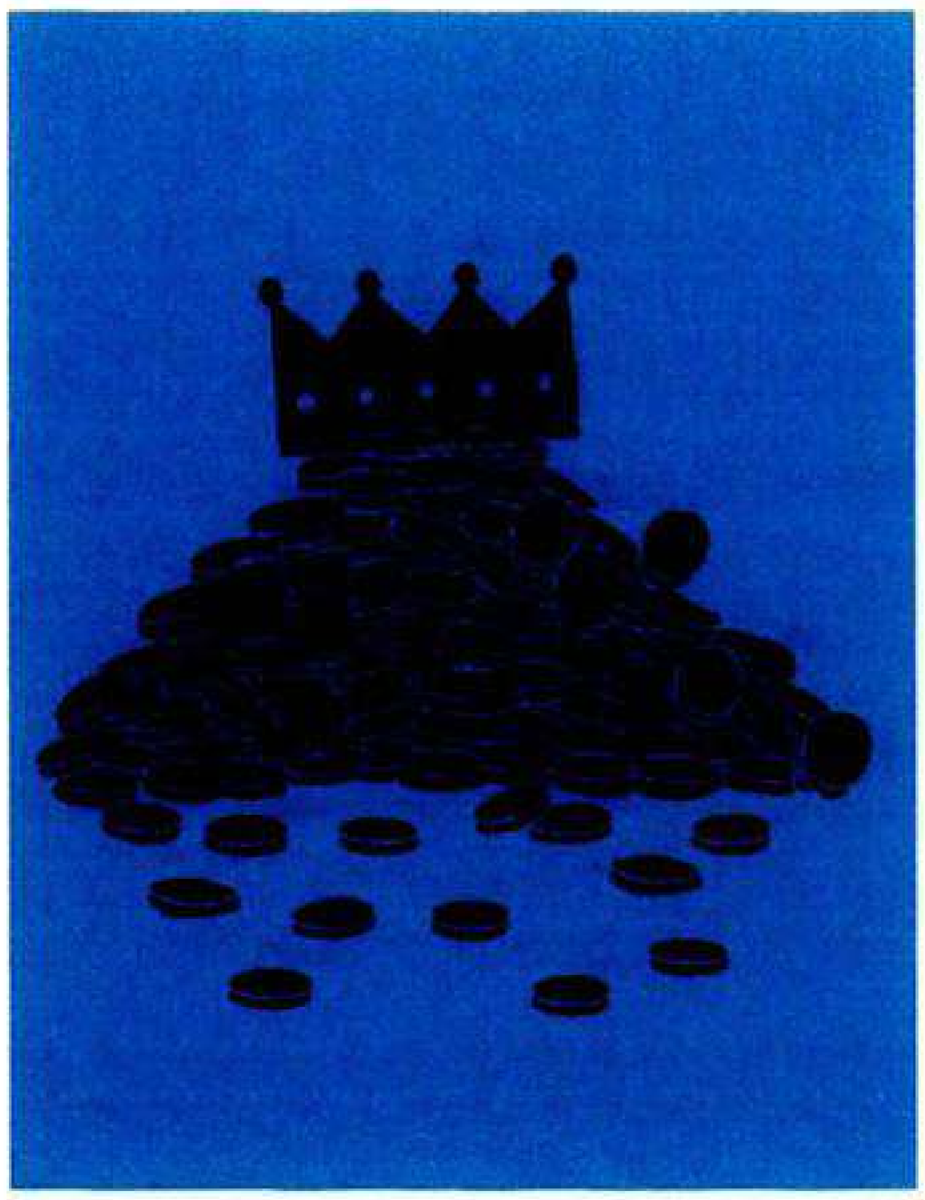
Nói chung, khôn ngoan nhất là nên hạn chế các khoản vay trong khoảng 25–35% tổng số vốn dài hạn. Bất kì mức nào cao hơn 50% đều được xem là quá rủi ro đối với một doanh nghiệp thông thường. Dù ban giám đốc cần đạt được mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận, nhưng họ cũng phải chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động trong dài hạn, cùng với phúc lợi và an toàn của nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp. ▪

Mua lại bằng vốn vay

Trong một giao dịch mua lại bằng vốn vay, một doanh nghiệp được mua lại bởi một công ty hoặc nhóm cá nhân sử dụng một lượng lớn tiền đi vay, thường là từ các khoản vay ngân hàng hoặc trái phiếu (dùng các khoản vay phải trả lãi để tăng vốn). Thông thường, việc mua lại có thể được thanh toán với tỉ lệ khoảng 90% nợ và 10% vốn chủ sở hữu, và tài sản đảm bảo cho khoản vay là tài sản của công ty được mua. Nói cách khác, trên lí thuyết, khoản nợ này sau đó được hoàn trả bằng tiền huy động được từ doanh nghiệp được mua lại. Các công ty đầu tư chuyên mua lại bằng vốn vay hiện nay được gọi là các công ty vốn tư nhân.

Vào những năm 1980, hoạt động mua lại bằng vốn vay bị mang tiếng xấu khi một số công ty đi mua sử dụng tỉ lệ vay 100%, và mức lãi suất của khoản nợ đó cao đến nỗi dòng tiền gặp sự cố và công ty bị phá sản. Gần đây hơn, một giao dịch mua lại bằng vốn vay trị giá $2,85 tỉ và kế hoạch tái cơ cấu sau đó đã được sử dụng để giải cứu tập đoàn sản xuất phim đang gặp khó khăn của Mỹ Metro-Goldwyn-Mayer (MGM).

> Khi bạn kết hợp sự thờ ơ và đòn bẩy, bạn sẽ đạt được một số kết quả khá thú vị.
>
> **Warren Buffett**
> **Nhà đầu tư người Mỹ (1930–)**



TIỀN LÀ VUA

LỢI NHUẬN SO VỚI DÒNG TIỀN

BỐI CẢNH

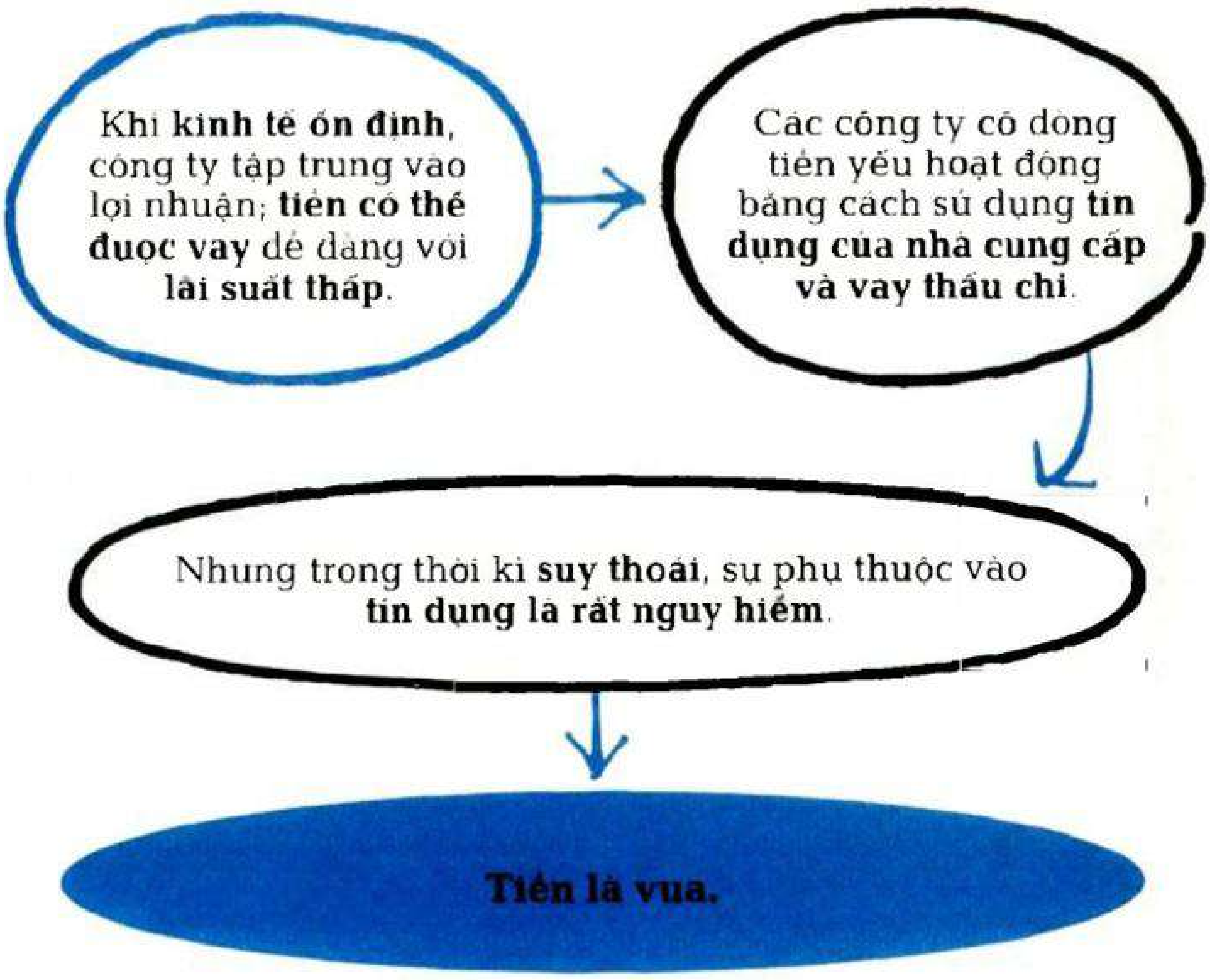
TRỌNG TÂM
Quản lí tài chính

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1957 John Meyer và Ed Kuh xuất bản *Quyết định đầu tư*, nghiên cứu đầu tiên xem xét vấn đề dòng tiền và đầu tư trong doanh nghiệp.

1987 Hội đồng Chuẩn mực Kế toán Tài chính (FASB) Hoa Kỳ đưa ra một yêu cầu mới: các công ty giờ đây phải hoàn thành "báo cáo lưu chuyển tiền tệ" hằng năm ngoài bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và báo cáo thu nhập giữ lại.

2013 Co-operative Bank của Anh từ bỏ kế hoạch mua 632 chi nhánh của Lloyds Bank do không có đủ tiền để mua và điều hành các chi nhánh.

Đối với những doanh nghiệp mới, những công ty phát triển nhanh, và trong thời kì suy thoái, tiền là vua. Nói cách khác, lợi nhuận được ưu tiên ít hơn trong khi dòng tiền trở thành yếu tố quan trọng. Trong kế toán, lợi nhuận là một khái niệm trừu tượng dựa trên sự so sánh chi phí và doanh thu tạo ra trong một khoảng thời gian hoạt động. Điều này nghe có vẻ ổn, nhưng lại có thể dẫn đến thiếu hụt tiền mặt nghiêm trọng trên thực tế. Ví dụ, nếu một công ty xây dựng ghi nhận chi phí của họ vào thời điểm các ngôi nhà đã hoàn thiện và sẵn sàng để mua thì họ đã bỏ qua các dòng tiền không lồ chảy ra (dòng chi phí) trong quá trình xây dựng, và có thể bị hết tiền trước khi bán được nhà. Khi mọi việc thuận lợi, công ty có thể dựa vào



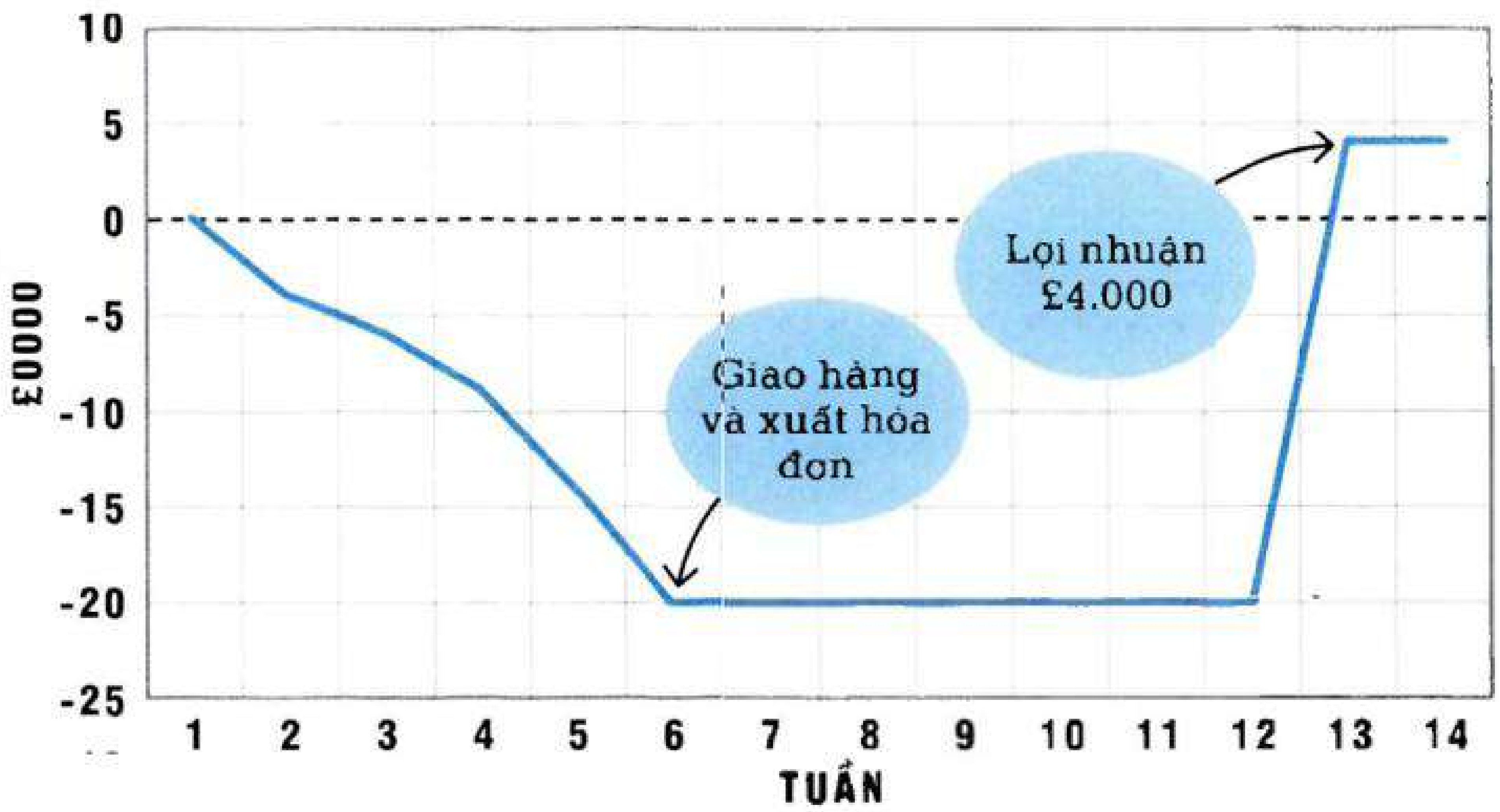
Xem thêm: Nền tảng trưởng nhanh cỡ nào 44–45 ▪ Đầu tư và cổ tức 126–27 ▪ Dùng tiền tạo ra tiền 128–29 ▪ Đòn bẩy và rủi ro vượt mức 150–51 ▪ Tối đa hóa tỉ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu 155 ▪ Cân bằng giữa dài hạn và ngắn hạn 190–91

một khoản vay thấu chi để bù cho số tiền thiếu hụt. Nhưng khi tình hình trở nên khó khăn, sự phụ thuộc vào ngân hàng có thể là quá rủi ro. Doanh nghiệp cần quản lí tài chính đủ tốt để tránh bị thâm hụt dòng tiền.

Công ty tốt thất bại như thế nào

Tiền luôn là áp lực đối với doanh nghiệp mới. Kể cả nếu công ty tuân thủ ngân sách khi mới thành lập, phải mất một thời gian thì mức độ giao dịch mới đủ lớn để tạo ra dòng tiền dương. Ví dụ, một cửa hàng dụng cụ thể thao có thể mất ba năm để có một lượng khách hàng thường xuyên và bắt đầu có lợi nhuận. Trước thời điểm đó, doanh nghiệp này có dòng tiền âm. Vì vậy, điều quan trọng đối với các doanh nghiệp mới là phải ưu tiên dòng tiền ngay từ khi bắt đầu. Điều này có thể đồng nghĩa với việc thuê thiết bị, hoặc mua thiết bị đã qua sử dụng thay vì mua mới, và chọn các nhà cung cấp có thời hạn tín dụng bằng với thời hạn mà cửa hàng này áp dụng cho khách hàng, ngay cả khi giá của các nhà cung cấp này cao hơn một chút. Các vấn đề về dòng tiền cũng có thể khiến một công ty có chỗ đứng lâu năm trên thị trường phải lao đao và thậm chí là sụp đổ. Năm 1998, Tập đoàn Daewoo của Hàn Quốc phải đối mặt với ngày càng nhiều vấn đề do "khó khăn chồng chất trong việc thu xếp vốn lưu động và tiền đầu tư". Tập đoàn này đã mở rộng quy mô quá mạnh bạo và phải thừa nhận rằng về tổng thể, sự ổn định tài chính của họ đã bị suy yếu nghiêm trọng do phải phụ thuộc vào vay nợ, nhưng họ vẫn khẳng định thời kì khủng hoảng này sẽ không kéo dài. Dù là một trong những tập đoàn lớn nhất thế giới nhưng Daewoo đã sụp đổ vào năm sau đó do quá thiếu hụt tiền mặt. ▪

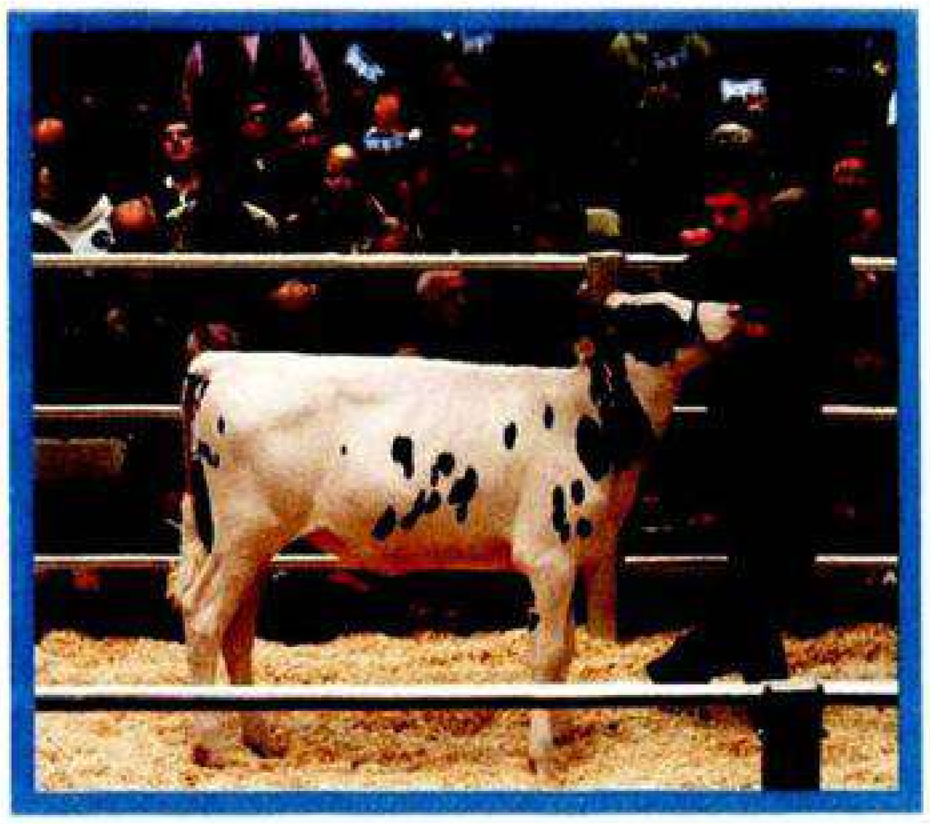
Một doanh nghiệp nhận được một đơn hàng trị giá £24.000, và phải bỏ tiền vào việc sản xuất hàng hóa. Tính đến tuần thứ sáu, công ty này đã chi £20.000; khách hàng được xuất hóa đơn, nhưng chưa phải thanh toán cho đến tuần thứ 13. Điều này có nghĩa là công ty phải đối mặt với dòng tiền âm nghiêm trọng trong 12 đến 13 tuần.



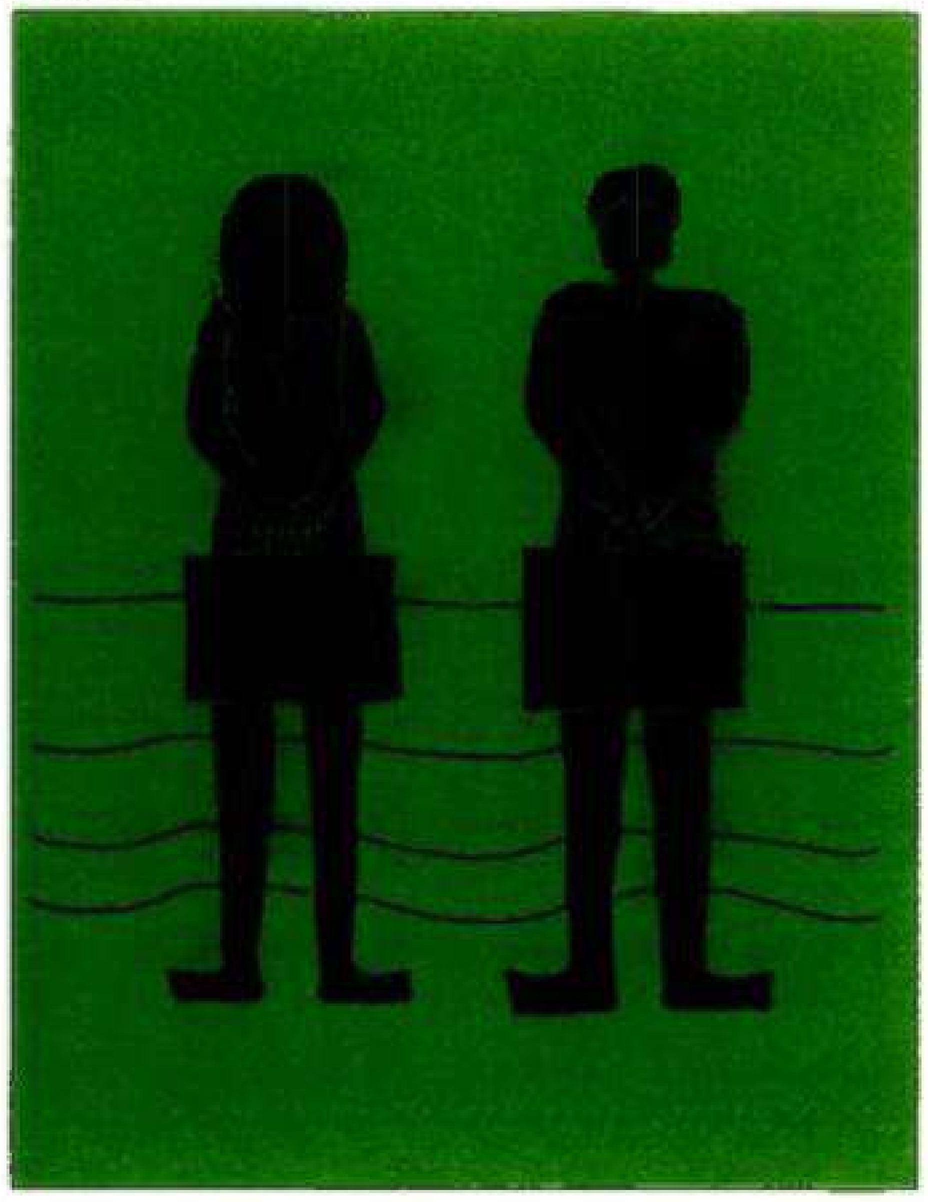
Lừa đảo tiền bạc

Năm 2009, nhà cố vấn đầu tư và chuyên gia tài chính người Mỹ Bernard Madoff bị phạt 150 năm tù sau một vụ lừa đảo tiền được cho là đã làm tổn thất khoảng $18 tỉ của nhà đầu tư. Dù được chào đón như một chuyên gia tài chính xuất sắc, có khả năng tạo ra lợi nhuận rất cao cho các nhà đầu tư, nhưng trên thực tế, Madoff chịu trách nhiệm về việc thực hiện "kế hoạch Ponzi", trong đó tiền từ các nhà đầu tư mới được dùng để chi trả những khoản lợi nhuận hào phóng cho các nhà đầu tư đã tham gia trước. Sự vui mừng của các nhà đầu tư cũ này khiến họ tiếp tục đề xuất kế hoạch này cho những người khác, và tiếp tục hưởng lợi bằng tiền đổ vào công ty từ các nhà đầu tư đến sau.

Loại kim tự tháp tài chính này có thể duy trì sự thịnh vượng miễn là có đủ người gửi tiền vào kế hoạch này. Nếu dòng tiền cạn thì kế hoạch sẽ thất bại. Vụ lừa đảo của Madoff đã sụp đổ do nhà đầu tư mất lòng tin sau cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008.



Cũng như nhiều chủ sở hữu doanh nghiệp, **nông dân mua gia súc** tại chỗ phải trả tiền trước. Các chi phí, chẳng hạn thức ăn và chuồng trại, sẽ tăng lên trước khi họ nhận được lợi nhuận từ khoản đầu tư của mình.



CHỈ KHI THỦY TRIỀU XUỐNG MỚI BIẾT AI ĐANG BƠI MÀ KHÔNG MẶC ĐỒ BƠI

RỦI RO NGOẠI BẢNG

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Rủi ro tài chính

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1992 Terry Smith xuất bản cuốn *Hạch toán tăng trưởng*, một lời tiết lộ của người trong cuộc về những thông lệ kế toán ở các doanh nghiệp lớn.

2001 Sự sụp đổ ngoạn mục của Enron cho thấy các thông lệ như hạch toán ngoại bảng không chỉ là những đề tài bàn luận mơ hồ.

2010 Ngân hàng Lehman Brothers bị phát hiện đã sử dụng các giao dịch mua lại "Repo 105" và "Repo 108" để tạm thời loại bỏ một số khoản vay và khoản đầu tư ra khỏi bảng cân đối kế toán trong 7 đến 10 ngày, tạo ra một bức tranh sai lệch về hoạt động và giá trị của ngân hàng này.

2011 Nhà cung cấp dịch vụ y tế của Anh Southern Cross sụp đổ do các khoản nợ ngoài bảng trị giá £5 tỉ.

Bảng cân đối kế toán là một bản tóm tắt tình hình tài sản và nợ phải trả của một công ty, và cần thể hiện bất kì rủi ro tài chính nào mà công ty đang gặp phải. Nhưng trên thực tế, không phải mọi khoản nợ của công ty đều được ghi nhận ở đây – nghĩa là khi tính toán nợ của một doanh nghiệp, không phải mọi thứ đều được hạch toán. Đây là trường hợp của Enron khi công ty này gặp thất bại năm 2001, và cũng đúng với các nhà bán lẻ và ngân hàng ở phương Tây chật vật để sống sót sau thời kì 2007–08.

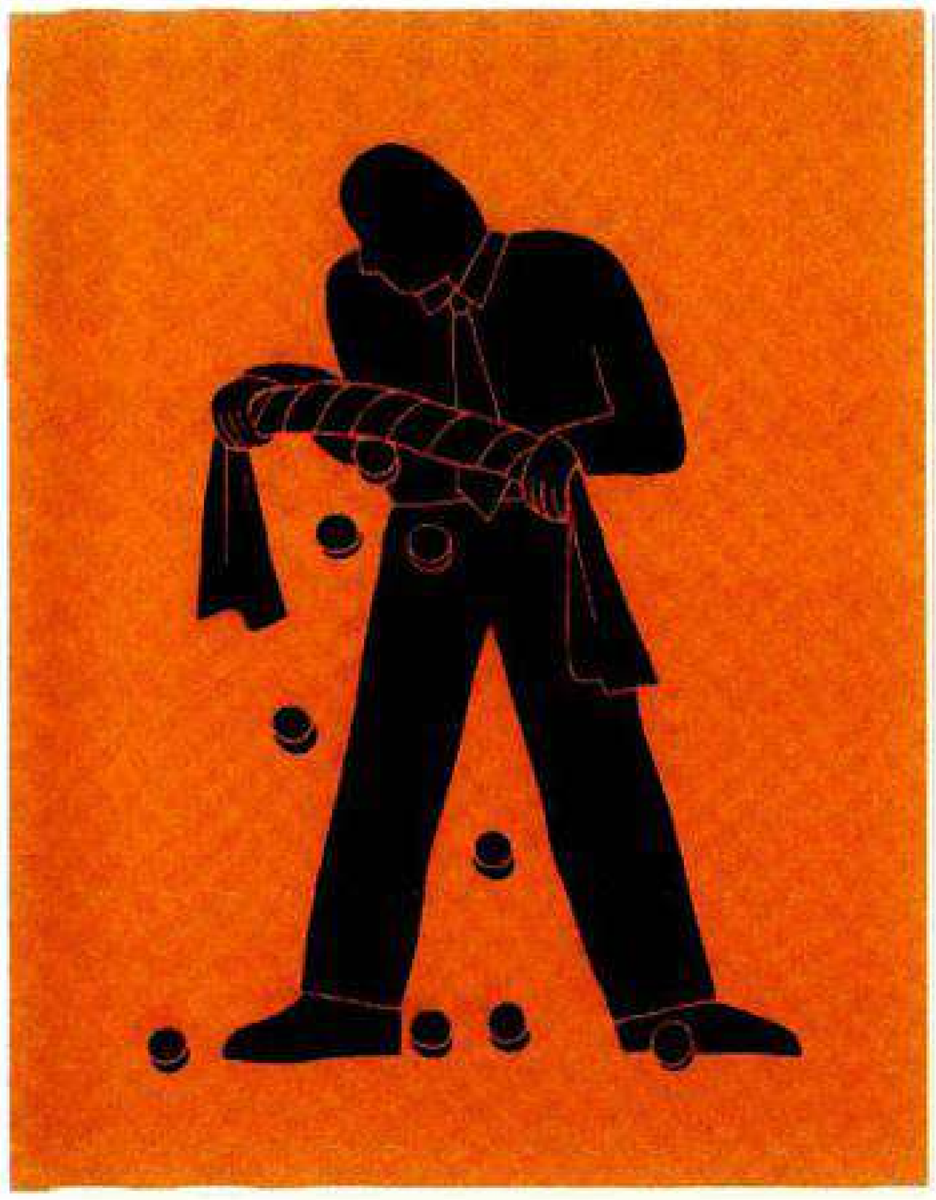
Hoạt động ngoại bảng là trung tâm của vụ bê bối năm 2011 ở công ty máy ảnh Olympus. Để che giấu các quyết định quản lí yếu kém, như chi quá tay trong các vụ thôn tính doanh nghiệp, hội đồng quản trị thành lập các công ty con hạch toán độc lập để tiến hành các giao dịch gây ra lỗ. Là các khoản lỗ không hợp nhất, nhưng số liệu này không cần phải xuất hiện trong các báo cáo thường niên. Các nhà phân tích và kiểm toán viên đáng lẽ đã phải nhận thấy có điều gì đó không ổn khi lợi nhuận có vẻ "tốt" nhưng tiền lại đang chảy ra khỏi công ty. Nhưng chẳng có gì được phát hiện cho đến khi CEO mới Michael Woodford phơi bày mọi chuyện.



Enron đã sử dụng hạch toán ngoại bảng để che giấu tài sản được định giá quá cao ở các công ty con. Hồ sơ tài chính của công ty này vẫn có vẻ hoàn hảo ngay cả khi họ đã tiến đến bờ vực phá sản.

Hạch toán ngoại bảng được các chính phủ sử dụng ngày càng nhiều trong những thập niên gần đây. Ở Trung Quốc, Cơ quan Kiểm toán Quốc gia đã cảnh báo rằng chính quyền trong nước có thể có khoản nợ không chính thức ngoại bảng cao gấp ba lần khoản nợ chính thức là $600 tỉ. Điều này sẽ khiến tiền lãi vay tăng lên đáng kể – và có thể đi kèm rủi ro nghiêm trọng nếu Trung Quốc gặp khủng hoảng tín dụng. ■

Xem thêm: Chơi theo luật 120–23 ▪ Trách nhiệm giải trình và quản trị 130–31 ▪ Ai chịu rủi ro? 138–45 ▪ Đòn bẩy và rủi ro vượt mức 150–51



TỈ SUẤT LỢI NHUẬN TRÊN VỐN CHỦ SỞ HỮU LÀ MỘT MỤC TIÊU TÀI CHÍNH CÓ THỂ ĐƯA DOANH NGHIỆP VÀO THẾ BẤT LỢI

TỐI ĐA HÓA TỈ SUẤT LỢI NHUẬN TRÊN VỐN CHỦ SỞ HỮU

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Các mục tiêu và rủi ro kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1978 Nhà đầu tư huyền thoại Warren Buffett khẳng định ROE không thể chệch khỏi mức 12% trong thời gian quá lâu.

1995 Cuốn sách *Cách của Warren Buffett* của Robert Hagstrom giới thiệu cho công chúng cách thức đầu tư của Buffett, trong đó có quan điểm của ông về tầm quan trọng của ROE.

1997 Chỉ số S&P (Standard and Poor) của các công ty công nghiệp tại Mỹ thể hiện ROE trung bình là 22%.

2012 Trong số các nhà bán lẻ hàng may mặc quốc tế, ROE biến động từ 40% tại Gap và 39% tại H&M đến -139% tại American Apparel. Nếu chỉ dựa trên ROE thì American Apparel không thể còn tồn tại như vậy được.

Nhiều nhà phân tích chứng khoán xem "tỉ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu" (ROE) là một thước đo quan trọng về thành công của doanh nghiệp. ROE đo lường lợi nhuận dưới dạng một tỉ lệ phần trăm của vốn chủ sở hữu trên bảng cân đối kế toán. "Vốn chủ sở hữu" này bao gồm vốn cổ phần (vốn huy động từ việc bán cổ phiếu) và các khoản dự trữ (lợi nhuận giữ lại tích lũy của công ty).

ROE chịu ảnh hưởng của điều kiện giao dịch. Đang trong giai đoạn khôi phục từ thảm họa sóng thần và lũ lụt, Toyota đạt ROE 3,9% năm 2012. Công ty đối thủ General Motors (GM), không bị ảnh hưởng bởi các thảm họa thiên nhiên, đạt 16,7%. Căn cứ vào ROE, GM có vẻ như tạo ra lợi nhuận cao hơn 4–5 lần từ khoản đầu tư của cổ đông.

Thước đo sai lệch

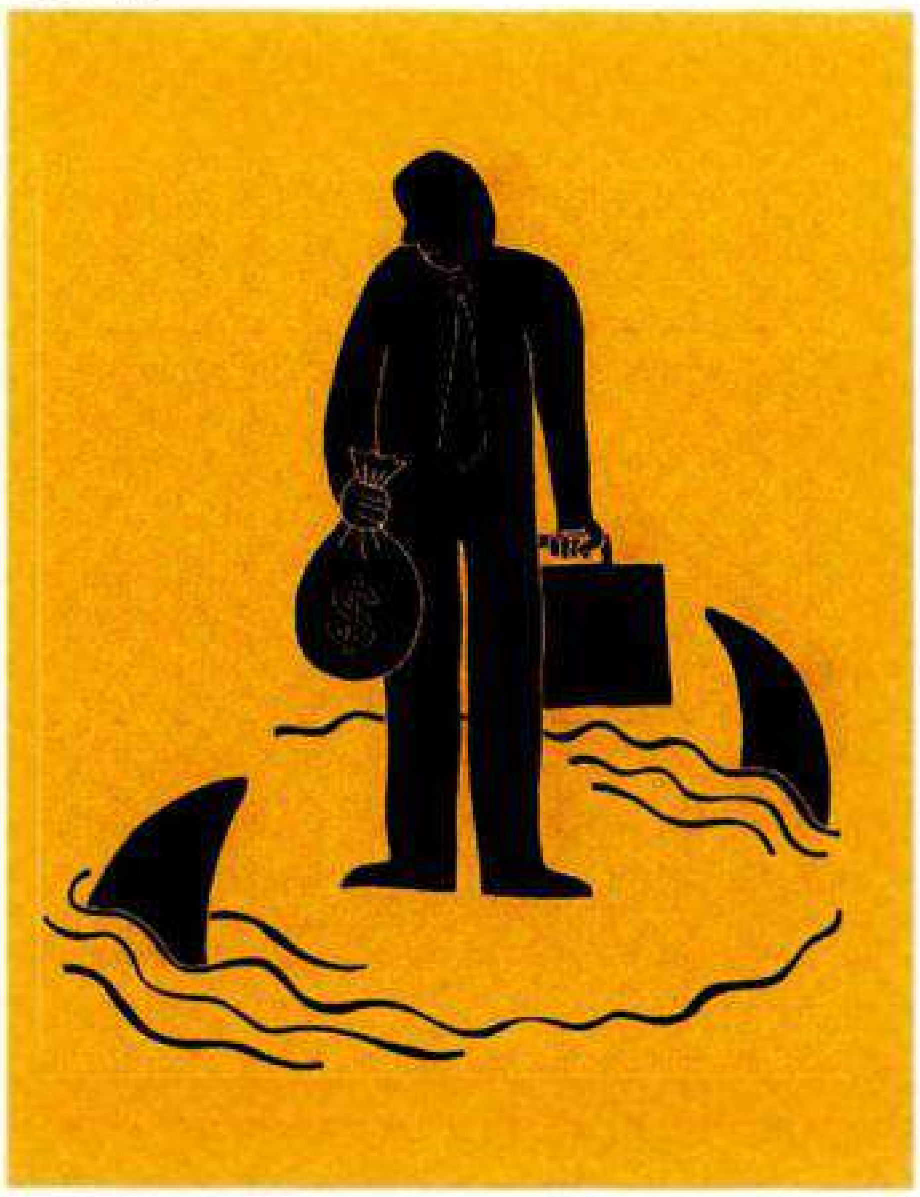
Là một chỉ tiêu về tiềm năng đầu tư, ROE có thể khá khó hiểu. Kết quả dưới dạng phần trăm là một hàm gồm hai yếu tố: lợi nhuận cao như thế nào, và vốn chủ sở hữu của cổ đông thấp như thế nào. Cả Toyota lẫn GM đều có lợi nhuận trước thuế ngang nhau năm 2012, nhưng số vốn chủ sở hữu ở hai công ty này tạo ra một bức tranh sai lệch. Toyota có bảng cân đối kế toán khổng lồ với lượng vốn chủ sở hữu của cổ đông cao, được củng cố bởi hàng thập kỉ lợi nhuận cao. Đợt phá sản của GM năm 2009 đã quét sạch quỹ dự trữ của họ, khiến họ chỉ còn lại một lượng vốn chủ sở hữu nhỏ. ROE cao của GM phần lớn là do sự sụp đổ của công ty và cứu trợ từ chính phủ Mỹ.

Vào thập niên 2000, nhiều ngân hàng "làm đẹp" bảng cân đối kế toán bằng cách "mua lại cổ phiếu" từ cổ đông, giảm vốn chủ sở hữu. Việc này làm tăng ROE nhưng lại dẫn đến một cấu trúc vốn đầy rủi ro. Bằng cách tối đa hóa ROE, các ngân hàng còn lại quá ít tiền để đương đầu với cuộc khủng hoảng tài chính 2007–08. ▪

ROE của một công ty được tính bằng cách chia lợi nhuận cho vốn chủ sở hữu trung bình. Trị số này càng cao thì công ty càng có hiệu quả trong việc tạo ra lợi nhuận cho cổ đông.

$$\text{ROE (\%)} = \frac{\textbf{Lợi nhuận}}{\textbf{Vốn chủ sở hữu trung bình}} \times 100$$

Xem thêm: Đầu tư và cổ tức 126–27 ▪ Trách nhiệm giải trình và quản trị 130–31 ▪ Ai chịu rủi ro? 138–45 ▪ Bỏ qua lối tư duy bầy đàn 146–49



VAI TRÒ CỦA CỔ PHẦN TƯ NHÂN CÀNG QUAN TRỌNG THÌ CÀNG MANG LẠI NHIỀU RỦI RO

MÔ HÌNH CỔ PHẦN TƯ NHÂN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Lợi nhuận và rủi ro

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1959 Fairchild Semiconductors, công ty khởi nghiệp đầu tiên được tài trợ bằng vốn đầu tư mạo hiểm, được thành lập.

1978 Tập đoàn đầu tư của Mỹ KKR trả $380 triệu để tư nhân hóa công ty sản xuất Houdaille Industries Inc.; đây có thể là giao dịch cổ phần tư nhân đầu tiên.

1988 KKR mua tập đoàn RJR Nabisco với giá $25 tỉ trong giao dịch mua cổ phần tư nhân lớn nhất từng có trên thế giới.

2006-07 Năm đỉnh điểm của cổ phần tư nhân – chỉ riêng tại Mỹ, các công ty cổ phần tư nhân đã mua 654 công ty với tổng giá trị khoảng $375 tỉ.

Ban đầu, cổ phần tư nhân chỉ được cung cấp từ các **nhà đầu tư lớn** muốn có được lợi nhuận trong dài hạn.

↓

Nhưng vào thập niên 1980, các nhà đầu tư nhỏ hơn đã sử dụng **đòn bẩy và nợ** để mua công ty.

↓

Loại cổ phần tư nhân này đòi hỏi phải có **lợi nhuận ngắn hạn** cao (để trang trải các khoản nợ).

↓

Các cơ hội dài hạn có thể bị bỏ qua để tập trung vào lợi nhuận trong ngắn hạn.

↓

Vai trò của cổ phần tư nhân càng quan trọng thì càng mang lại nhiều rủi ro.

Một số nhà kinh tế học tin rằng "cổ phần tư nhân" đã được đặt tên sai vì đây là mô hình dựa trên nợ chứ không phải vốn chủ sở hữu. Cổ phần tư nhân liên quan đến việc "đầu cơ" bảng cân đối kế toán bằng cách buộc doanh nghiệp phải gánh vác các khoản nợ. Việc này tương tự như cách "mua lại bằng vốn vay" (LBO) gây nhiều tranh cãi, trong đó một công ty được mua lại chủ yếu bằng tiền đi vay, khiến công ty đó phải chịu mức nợ cao.

Như chính trị gia người Mỹ Jack Reed đã nhấn mạnh, các mức nợ này khiến công ty gặp phải rủi ro cố hữu. Áp lực đặt lên vai quản lí tăng lên – cần phải thu được lợi nhuận cao để giảm thiểu mức lãi vay trên khoản nợ của công ty. Về lí thuyết, điều này buộc nhà quản lí phải làm việc hiệu quả hơn, nhưng các nhà phê bình lại cho rằng một công ty hoạt động trên mô hình cổ phần tư nhân có thể tối đa hóa lợi nhuận ngắn hạn và phải hi sinh tăng trưởng trong dài hạn.

Áp lực ít hơn, tập trung hơn

Đối với những người ủng hộ, sức mạnh chính của mô hình cổ phần tư nhân nằm ở những thứ nó loại bỏ. Đầu tiên, mô hình này loại bỏ áp lực lợi nhuận thường trực từ cổ đông mà các nhà điều hành công ty

Xem thêm: Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp 20–21 ▪ Ai chịu rủi ro? 138–45 ▪ Đòn bẩy và rủi ro vượt mức 150–51 ▪ Cân bằng giữa dài hạn và ngắn hạn 190–91

cổ phần đại chúng phải đối mặt. Ví dụ, năm 2012, chuỗi cửa hàng bách hóa J. C. Penney được tân trang và áp dụng một chiến lược mới, tập trung vào phân khúc khách hàng thu nhập cao. Doanh số sụt giảm nghiêm trọng buộc họ phải suy tính lại, và sa thải CEO mới bổ nhiệm. Hoạt động kém trong ngắn hạn là điều không thể chấp nhận đối với công ty đại chúng.

Sức mạnh thứ hai của mô hình cổ phần tư nhân được cho là ở sự tập trung mà mô hình này mang lại. Hội đồng quản trị của công ty cổ phần đại chúng thường chỉ đạo hoạt động của hàng loạt doanh nghiệp khác nhau. Năm 2012, Tập đoàn Sumitomo bán 50% cổ phần trong công ty con Jupiter Shopping Channel cho tập đoàn cổ phần tư nhân Bain Capital. Việc này tách Jupiter ra khỏi Sumitomo một cách hiệu quả, đảm bảo ban giám đốc của Jupiter có thể tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh duy nhất, cho phép họ có vai trò thực tế hơn trong việc ra quyết định và hoạch định chiến lược. Trong dài hạn, có hai câu hỏi quan trọng về cổ phần tư nhân: mô hình này có tạo ra hiệu quả lợi nhuận cao hơn không? Và mô hình này có tốt hơn cho thành công trong dài hạn của doanh nghiệp không nếu xét cả yếu tố sáng tạo, sự tận tụy của nhân viên và sự hài lòng của khách hàng?

Năm 2013, một nghiên cứu do ba trường đại học tại Anh phối hợp đã phát hiện hiệu quả hoạt động của một công ty giảm sau khi được mua lại và trở thành công ty cổ phần tư nhân, căn cứ vào lợi nhuận và mức độ tuyển dụng. Nghiên cứu này cho thấy bốn năm sau khi được mua lại, doanh thu trên mỗi nhân viên tăng từ $190.000 lên $252.000, trong khi ở nhóm đối chứng tăng từ $190.000 lên $395.000. Tuy nhiên, các nghiên cứu khác lại cho thấy điều ngược lại – cổ phần tư nhân thúc đẩy tăng lợi nhuận.

Có vẻ như khi "cổ phần tư nhân" được dùng như một thuật ngữ để mô tả tăng trưởng được tài trợ bằng nợ, những năm thành công có thể được tiếp nối bằng những khoản lỗ đáng kể. Phần lớn các công ty mua lại theo hình thức cổ phần tư nhân đều là các nhà đầu tư tổ chức muốn đầu tư với số lượng lớn trong dài hạn. ▪

Jupiter Shopping Channel là công ty bán hàng trên truyền hình phổ biến nhất của Nhật Bản. Hiện nay, với 50% thuộc sở hữu tư nhân, việc tập trung hơn vào hiệu quả của trung tâm chăm sóc khách hàng đã mang lại nhiều lợi ích cho công ty.



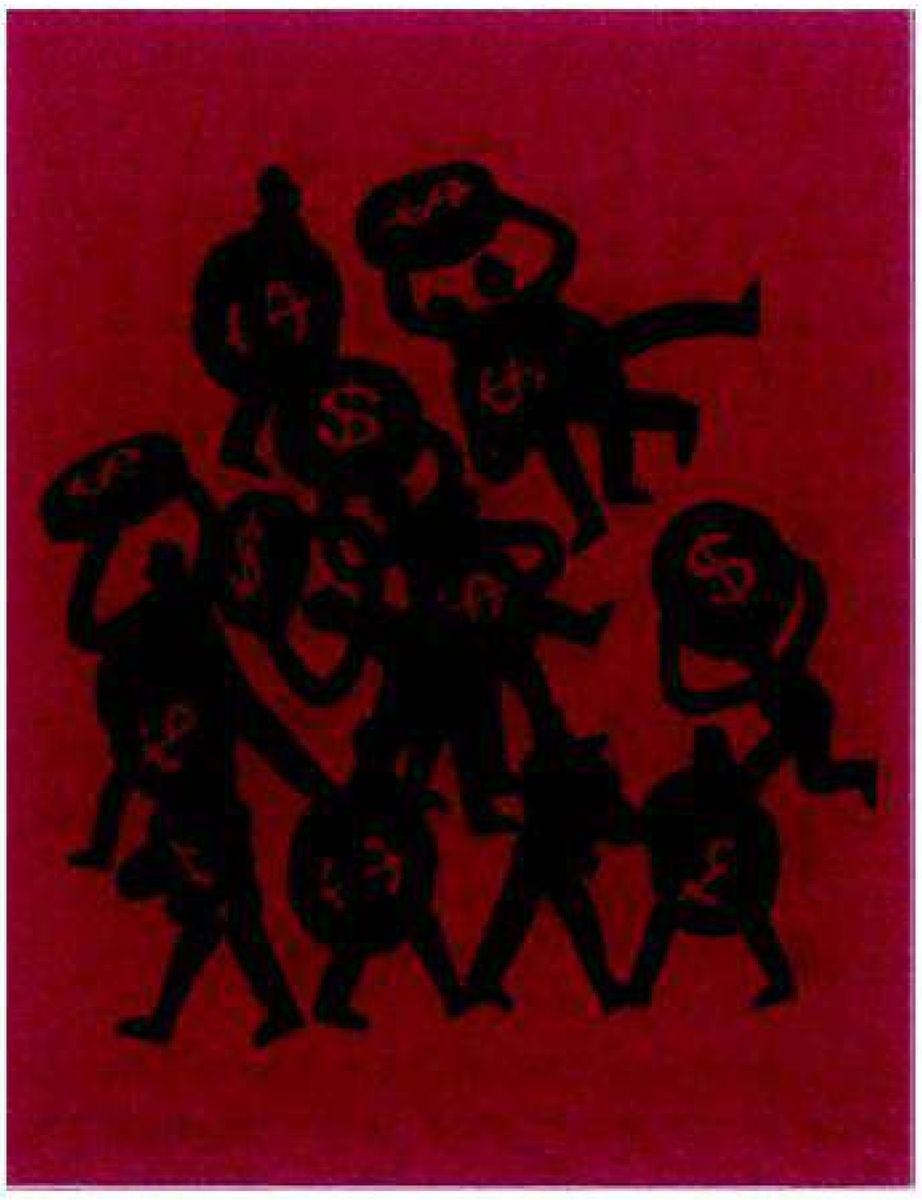


Alec Gores

Có thể là doanh nhân sở hữu cổ phần tư nhân giàu có nhất thế giới, Alec Gores có tài sản riêng ước tính là $1,9 tỉ vào năm 2013. Ông sinh ra tại Israel vào năm 1953 trong một gia đình có cha là người Hy Lạp và mẹ là người Lebanon. Ông nhập cư vào Mỹ năm 1968 và học phổ thông tại Michigan.

Sau khi nhận bằng nghiên cứu máy tính của Đại học Western Michigan, ông sáng lập một doanh nghiệp bán lẻ máy tính (Executive Business Systems) tại tầng hầm căn nhà của mình vào năm 1978. Trong vòng bảy năm, ông đã thuê hơn 200 nhân viên. Gores đã bán công ty với giá $2 triệu vào tuổi 33 và sử dụng số vốn này để thành lập Gores Group vào năm 1987.

Quỹ cổ phần tư nhân của Gores Group chuyên dùng để mua lại và vận hành các mảng kinh doanh không cốt lõi, bị định giá dưới giá trị và hoạt động kém hiệu quả từ các công ty lớn và biến chúng thành những món hời, bao gồm các bộ phận thua lỗ của các công ty lớn như Mattel và Hewlett-Packard. Kể từ khi thành lập, công ty này đã mua lại hơn 80 doanh nghiệp.



PHÂN BỔ CHI PHÍ THEO NGUỒN LỰC TIÊU THỤ

TÍNH TOÁN CHI PHÍ DỰA VÀO HOẠT ĐỘNG

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Chi phí và hiệu quả

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1911 F. W. Taylor – một trong những "bậc thầy" đầu tiên về quản trị – viết *Các nguyên tắc của quản trị khoa học*, trong đó, ông đề xuất những phương pháp để tạo ra một mô hình tính chi phí chính xác.

1971 Giáo sư người Mỹ George Staubus viết *Tính toán chi phí hoạt động và hạch toán đầu vào-đầu ra.* Cuốn sách này của ông ủng hộ sự quan tâm của các nhà sản xuất ở Mỹ vào việc tính toán chi phí dựa vào hoạt động.

1987 Các chuyên gia kinh doanh người Mỹ Robert Kaplan và Robin Cooper đưa ra định nghĩa về tính toán chi phí dựa vào hoạt động trong cuốn sách của họ – *Kế toán và quản trị.*

Hạch toán chi phí là việc xác định chi phí sản xuất của một công ty bằng cách tính toán chi phí trực tiếp (như nguyên liệu) và thêm ước tính về chi phí chung hoặc chi phí cố định (như các chi phí dịch vụ mua ngoài). Theo Giáo sư David Myddelton của Trường Quản lí Cranfield tại Anh, sự không chính xác cố hữu của phương pháp này thường khiến các công ty biết được ít hơn rất nhiều so với những gì cần biết về chi phí của mình. Họ có thể hiểu tương đối rõ về chi phí trực tiếp, nhưng lại mơ hồ về các chi phí chung cần được phân bổ cho các sản phẩm cụ thể. Hậu

Hạch toán dựa vào hoạt động là việc tính toán **chi phí chung thực tế** của sản phẩm và dịch vụ.

↓

Nhờ sự chính xác của các chi phí này, công ty có thể tính toán **đơn giá chính xác**.

↓

Sự chính xác này cho phép công ty đưa ra **quyết định đúng đắn** để sử dụng nguồn lực một cách tốt nhất.

↓

Phân bổ chi phí theo nguồn lực tiêu thụ.

Xem thêm: Chơi theo luật 120–23 ▪ Lợi nhuận so với dòng tiền 152–53 ▪ Chiến lược tốt và chiến lược tồi 184–85 ▪ Chuỗi giá trị 216–17 ▪ Danh mục sản phẩm 250–55 ▪ Lợi ích của "dữ liệu lớn" 316–17

quả về mặt thương mại của việc này là doanh nghiệp có thể phân bổ chi phí tiếp thị cho một sản phẩm có mức sinh lời không cao. Trong dài hạn, một doanh nghiệp đưa ra các quyết định sai lầm như vậy sẽ gặp khó khăn trong việc bắt kịp công ty đối thủ.

Hạch toán dựa vào hoạt động

Trong điều kiện lí tưởng, hệ thống kế toán sẽ đo lường mọi khía cạnh của từng giao dịch và quyết định liên quan đến một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể. Cách hiệu quả nhất để đạt được điều này là thông qua việc tính chi phí dựa vào hoạt động. Trong khi các hệ thống kế toán truyền thống ước tính chi phí chung (có thể bằng cách giả định rằng mỗi đơn vị được sản xuất tại một nhà máy sẽ chiếm một phần như nhau trong tổng chi phí chung), việc tính chi phí dựa vào hoạt động có độ chính xác cao hơn rất nhiều: cách tính này phân tích chi phí chung để tìm ra hoạt động nào tạo ra chi phí nào. Việc này cho phép công ty nhận ra được chi phí sản xuất một sản phẩm, ví dụ như sô-cô-la, không phải là "khoảng 65 cent" mà chính xác là "59 cent".

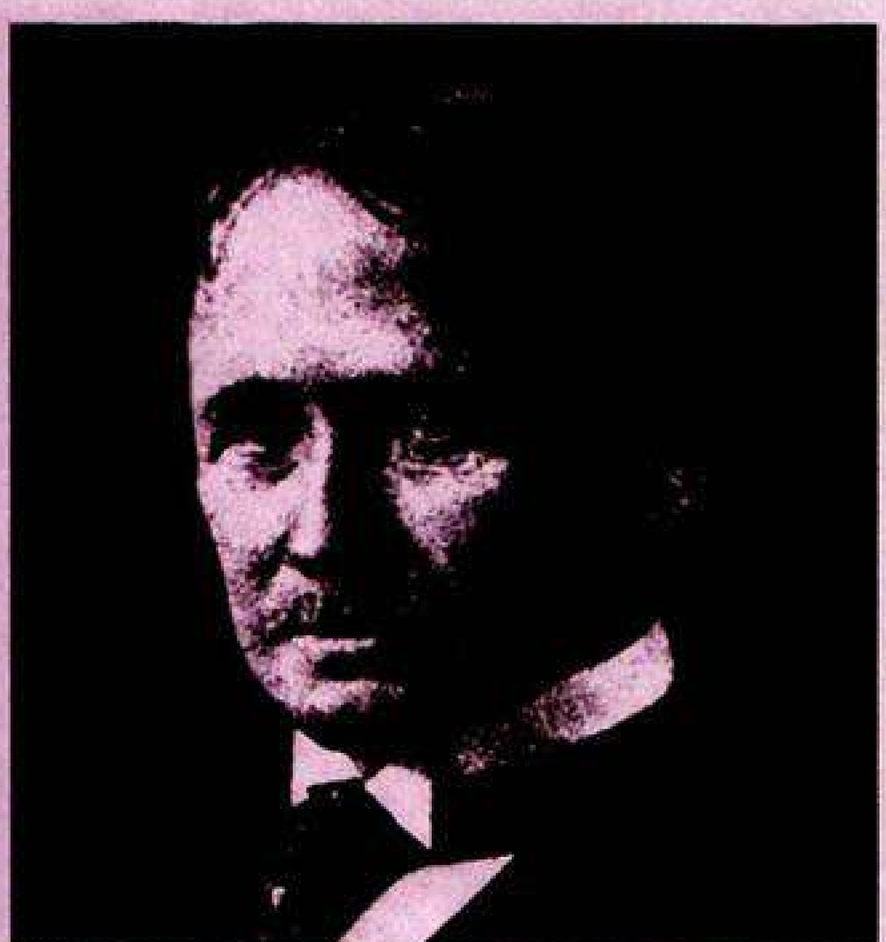
Mức độ chính xác này có xu hướng trở nên đặc biệt quan trọng khi xem xét các sản phẩm khác chuẩn, chẳng hạn như trong việc hoàn thành một đơn hàng đặc biệt cho Olympics ở Brazil vào năm 2016. Việc tính chi phí dựa vào hoạt động cho thấy những chi phí đi kèm với đơn hàng đặc biệt này cao hơn so với các sản phẩm bình thường. Điều này giúp doanh nghiệp đặt ra mức giá phù hợp đối với các mặt hàng dành cho Olympics.

Để tính chi phí dựa vào hoạt động một cách hiệu quả, công ty cần phải: thứ nhất, xác định toàn bộ các hoạt động và nguồn lực trực tiếp và gián tiếp; thứ hai, xác định các chi phí cho mỗi hoạt động gián tiếp; và thứ ba, xác định các "yếu tố làm phát sinh chi phí" cho từng hoạt động. Yếu tố làm phát sinh chi phí là yếu tố gây ảnh hưởng hoặc làm tăng chi phí. Ví dụ, một giao dịch viên ngân hàng có nhiều hoạt động phải thực hiện – khi đo lường yếu tố làm phát sinh chi phí của một hoạt động, chẳng hạn như xử lí những tờ séc đến, ngân hàng nên làm rõ giao dịch viên đó mất bao lâu để thực hiện nhiệm vụ này

> Duy trì chi phí với một mức độ chính xác hợp lí có thể mang lại lợi nhuận rất lớn cho công ty.
> **F. W. Taylor**

một mình. Từ ba phép tính này, công ty có thể tính toán tổng chi phí trực tiếp và gián tiếp cho một sản phẩm hoặc dịch vụ. Bằng cách chia các chi phí này cho số lượng sản xuất, công ty có thể có được một đơn giá chính xác. Sau đó, công ty có thể xác định các điểm hòa vốn đáng tin cậy, xác định những sản phẩm có biên lợi nhuận đáng để đầu tư tiền của (có thể là hỗ trợ quảng cáo), và cho phép so sánh rõ ràng để đưa ra các quyết định đầu tư hiệu quả. ▪

Frederick Winslow Taylor



Sinh năm 1856 ở Philadelphia, Mỹ, F. W. Taylor được đào tạo để trở thành một kĩ sư cơ khí. Sau đó, ông trở nên nổi tiếng với nghiên cứu về "Quản trị khoa học" dựa trên ý tưởng quản trị hiệu quả là một môn khoa học với các quy luật được xác định rõ ràng. Taylor cũng được biết như là "cha đẻ" của hạch toán chi phí.

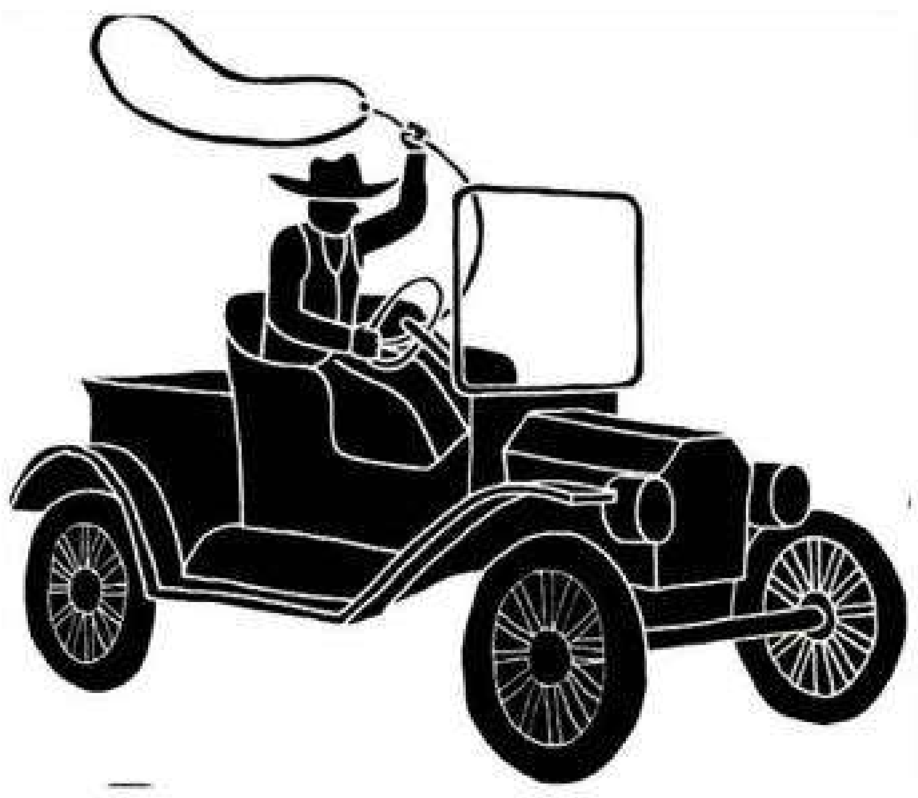
Vào cuối thế kỉ 19, ông đã thiết lập các hệ thống kế toán mới bao gồm việc "xác định đơn giá hằng tháng". Ông nêu bật giá trị của các số liệu về chi phí như là những thông tin mà các nhà quản lí có thể sử dụng để xác định giá bán và quyết định nên sản xuất cái gì. Ông tin rằng nếu thông tin kế toán là đáng giá, thông tin đó phải hữu ích, kịp thời, và được đưa vào báo cáo so sánh để giúp công ty nhanh chóng xác định sự tiến triển (hay sụt giảm). F. W. Taylor qua đời vì bệnh viêm phổi ở tuổi 59.

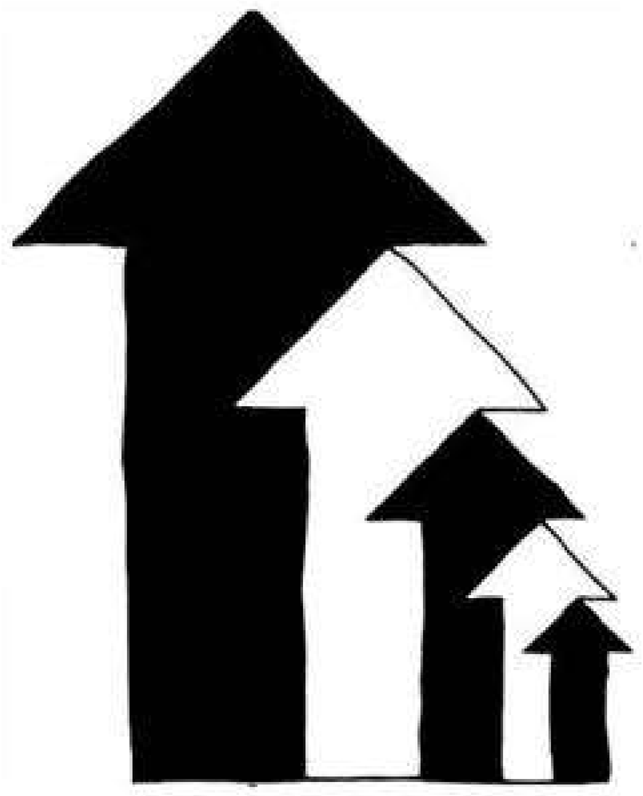
Tác phẩm chính

1911 *Các nguyên tắc của quản trị khoa học*
1919 *Hai bài viết về quản trị khoa học: Hệ thống giá khoán và lưu ý về thất bại*

KINH DOANH CÓ TẦM NHÌN

CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠT ĐỘNG







Trong *Alice ở xứ sở thần tiên* của Lewis Carroll, chú mèo Cheshire bảo với Alice rằng nếu cô bé không biết mình đang đi đâu, thì "đi đường nào cũng thế". Đây là một cái bẫy mà các doanh nghiệp cần tránh – điểm khởi đầu của mọi dự án kinh doanh mới là phải có một mục đích và doanh nghiệp phải có chiến lược rõ ràng về cách thức đạt được mục đích đó. Mọi người đều phải hiểu và chia sẻ tầm nhìn này thì công ty mới có được một mục tiêu chung.

Hành động theo tầm nhìn

Để đưa ra các quyết định về một chiến lược kinh doanh tốt, doanh nghiệp phải bắt đầu với các phân tích quan trọng, chẳng hạn như phân tích SWOT, và phải xác định những hành động nào không nên thực hiện. Chiến lược cũng là yếu tố sống còn đối với những công ty muốn dẫn đầu thị trường – phần lớn các công ty làm điều này bằng cách cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ rẻ nhất hoặc tốt nhất. Có vô số mô hình và lí thuyết mà doanh nghiệp có thể làm theo để hoạch định một chiến lược thành công. Ví dụ, Michael Porter, chiến lược gia hàng đầu, đã đưa ra nhiều ý tưởng cho các tổ chức giúp họ phân tích thị trường, tìm hiểu các áp lực cạnh tranh liên quan và tự định vị để xác định lợi thế cạnh tranh.

Khi hội đồng quản trị đã thống nhất về định hướng chiến lược, công ty cần sẵn sàng thay đổi nếu cần – nhưng chắc chắn không được đi chệch khỏi tầm nhìn ban đầu. Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo cần phải liên tục cảnh giác về những thay đổi của môi trường bên ngoài. Điều quan trọng là cần tránh tâm lí tự mãn, vì tốc độ kinh doanh và thay đổi sẽ không ngừng gia tăng. Cạnh tranh thì khốc liệt, và các công ty phải sáng tạo nếu họ muốn duy trì vị thế hàng đầu và không muốn bị vượt mặt hay trở nên lỗi thời. Có nhiều ví dụ về các công ty không thể thực hiện được điều này, chẳng hạn như Research in Motion (nay là BlackBerry Ltd), công ty công nghệ của Canada, đã phải chịu tổn thất nặng nề khi doanh số điện thoại thông minh BlackBerry của hãng giảm mạnh – các nhà quản lí đã thất bại trong việc dự đoán về sản phẩm tiên tiến hơn: iPhone của Apple.

> Khi xác định được những gì có thể làm và cần phải làm, chúng ta sẽ tìm ra cách.
>
> **Abraham Lincoln**
>
> **Cựu tổng thống Mỹ (1809–65)**

Duy trì thế cân bằng

Công ty luôn cần phải cân bằng giữa các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn. Hội đồng quản trị phải lưu ý đến tầm nhìn dài hạn của doanh nghiệp, nhưng trong ngắn hạn, họ cần đưa ra những quyết định tạo ra đủ lợi nhuận để duy trì hoạt động – một hành động cân bằng nhất thời, đặc biệt là trong một thế giới hay thay đổi. Dự đoán những chuyện sẽ xảy ra trong tương lai là điều không thể, vì vậy các giám đốc điều hành thường sử dụng phương thức lập kế hoạch theo kịch bản bằng cách đặt câu hỏi "điều gì sẽ xảy ra nếu...?" Đánh giá khả năng xảy ra những sự kiện không mong muốn có thể giúp doanh nghiệp tránh được những tình huống bất ngờ, mặc dù không loại trừ hoàn toàn yếu tố bất trắc.

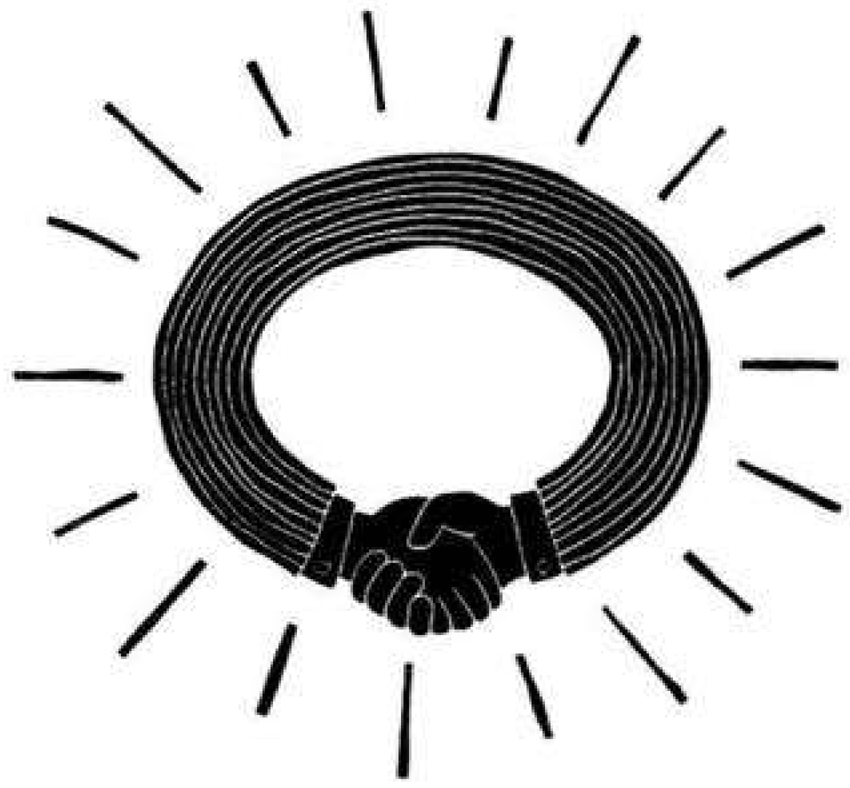
Xu hướng đa dạng hóa hoạt động kinh doanh vào những lĩnh vực không liên quan gần đây đã bước vào giai đoạn thoái trào và các công ty hiện nay thường chỉ tập trung vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi. Các chuyên gia về quản trị học C. K. Prahalad và Gary Hamel đã chỉ ra rằng khả năng hợp nhất sức mạnh thành các năng lực cốt lõi có thể mang lại cho công ty lợi thế cạnh tranh so với đối thủ.

Tính linh hoạt

Toàn cầu hóa, công nghệ và sự thay đổi trật tự thế giới đã khiến doanh







nghiệp trở nên phức tạp hơn rất nhiều. Các cơ cấu theo cấp bậc có vẻ thiếu linh hoạt, vì vậy trọng tâm hiện nay được đặt vào các cơ cấu không phân cấp, trao quyền và làm việc nhóm. Những doanh nghiệp linh hoạt sẽ đảm bảo mọi người đều đủ phẩn và có khả năng thích ứng nhanh chóng với thay đổi. Những tổ chức này không chỉ giao dịch với đối tác bên ngoài mà còn hợp tác với họ, qua đó khuyến khích cùng học hỏi. Học giả người Mỹ Peter Senge đã đưa ra khái niệm "tổ chức học tập", theo đó một công ty sẽ ủng hộ và hỗ trợ việc học của nhân viên và có khả năng tự chuyển đổi liên tục. Sự kiểm soát của ban quản trị được thay thế bằng sự lãnh đạo và định hướng.

Trong những tổ chức có nền văn hóa học tập và có một tầm nhìn chung, những người có vai trò chức năng khác nhau có thể làm việc cùng nhau để phát triển ý tưởng, đưa ra quyết định và tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới trong thời gian ngắn hơn. Nhân viên làm việc như một nhóm doanh nhân chứ không còn như những nhân viên được trả lương. Để có khả năng học từ thất bại, doanh nghiệp phải có một nền văn hóa mà trong đó người phạm sai lầm không bị chỉ trích.

Doanh nghiệp phải học hỏi không chỉ để đối phó với tình trạng hỗn loạn mà còn để phát triển. Trong môi trường không ngừng thay đổi của nền kinh tế kĩ thuật số thế kỉ 21, họ phải kiểm soát sự hỗn loạn và xem đó như cơ hội để phát triển và làm mới doanh nghiệp.

Kinh doanh ngày nay

Việc kinh doanh có thể trở nên phức tạp trong thế giới hiện đại, nhưng chưa bao giờ thú vị và hấp dẫn đến thế. Quy mô không còn tương ứng với thành công nữa. Internet đã thay đổi mọi thứ – quy mô nhỏ cũng có thể rất thành công. Những doanh nghiệp xuất hiện nhanh chóng và cung cấp các sản phẩm tùy chỉnh trên thị trường ngách thường có khả năng cạnh tranh hiệu quả trong nền kinh tế toàn cầu. Một số doanh nghiệp thành công nhất hiện nay đã bắt đầu với một người, thường là trong ga-ra hoặc tại bàn bếp. Điều quan trọng là doanh nghiệp không nên chỉ cung cấp những gì người tiêu dùng muốn mà còn phải tạo điều kiện để họ có thể tiếp cận sản phẩm đó trên Internet một cách dễ dàng.

Ngoài ra, đạo đức cũng có vai trò quan trọng về tổng thể. "Đạt lợi nhuận bằng mọi giá" không còn là châm ngôn được chấp nhận rộng rãi. Ngày càng có nhiều quy định về báo cáo tài chính và các vấn đề như hối lộ. Người tiêu dùng ngày càng trở nên khó tính và sáng suốt hơn: họ muốn biết nguyên liệu có nguồn gốc từ đâu, sản phẩm được làm ra như thế nào và công ty có tác động thế nào đến môi trường. Một số công ty có chính sách và quy trình để tạo ra một nền văn hóa đạo đức. Tuy nhiên, vẫn có rất nhiều trường hợp doanh nghiệp trốn thuế, ấn định giá bằng cách thông đồng với nhau và chấp nhận rủi ro quá mức. Những vấn đề này vẫn tồn tại vì cá nhân thường bị thúc đẩy bởi lợi ích cá nhân. Các trường hợp tiêu biểu bao gồm sự sụp đổ của Lehman Brothers năm 2008, thời điểm bắt đầu cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu.

Tuy nhiên, nhiều ví dụ trong chương này cho thấy những công ty có tầm nhìn rõ ràng và làm đúng việc theo đúng cách thì rất có khả năng sẽ thành công. ▪

> Bạn phải có tầm nhìn. Đó phải là tầm nhìn mà lúc nào bạn cũng có thể trình bày một cách rõ ràng và sinh động. Bạn không thể làm được điều gì khi mà bạn không chắc chắn về nó.
>
> **Cha Theodore Hesburgh**
> **Linh mục và học giả người Mỹ (1917–2015)**



BIẾN THẢM HỌA THÀNH CƠ HỘI

HỌC TỪ THẤT BẠI

BỐI CẢNH

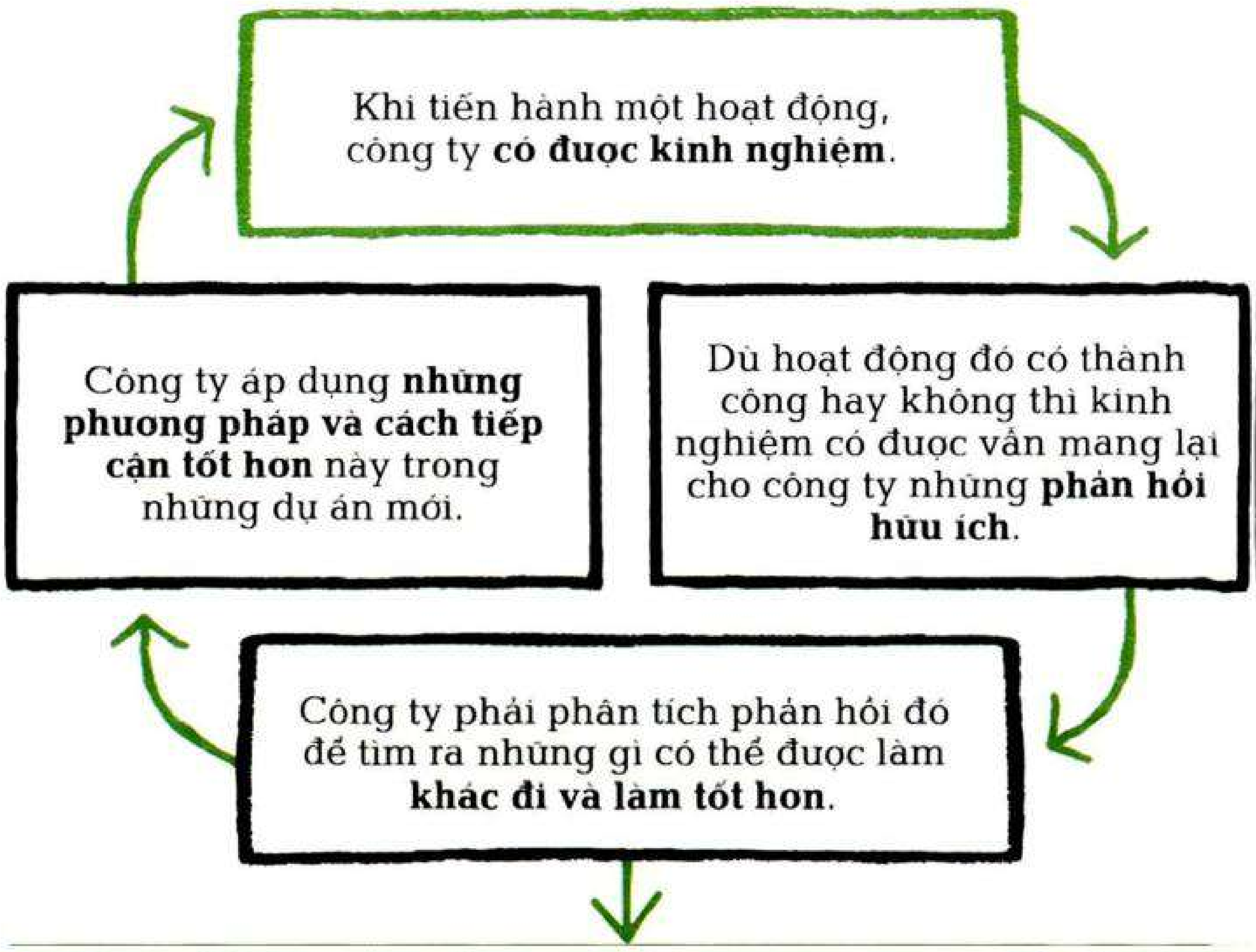
TRỌNG TÂM
Tư duy quản trị

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Kh. 560 TCN Triết gia người Trung Quốc Lão Tử cho rằng thất bại là nền tảng của thành công và là phương tiện để đạt được thành công.

Tn. 1960 Soichiro Honda, người sáng lập Công ty Honda Motor, cho rằng "chỉ có thể đạt được thành công qua nhiều thất bại và không ngừng quan sát nội tâm".

1983 Apple Computer Inc. tung ra thị trường chiếc máy tính Lisa. Đây là một thất bại về mặt thương mại nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong quá trình phát triển máy tính Mac của Apple.

1992 Giáo sư quản trị học người Mỹ Sim Sitkin đưa ra ý tưởng về "thất bại thông minh" trong cuốn *Học từ thất bại: Chiến lược của những tổn thất nhỏ.*



Mỗi thảm họa là một cơ hội để học hỏi.

Có nhiều câu chuyện về thành công được xây dựng từ thất bại: nhà phát minh người Mỹ Thomas Edison đã không thể đăng kí bằng sáng chế cho chiếc máy điện báo của mình, vì vậy ông cảm thấy buộc phải tiếp tục phát minh, cuối cùng đã hoàn thiện được chiếc bóng đèn sợi đốt. Nhà phát minh người Anh James Dyson đã tạo ra hơn 5.000 nguyên mẫu trước khi chế tạo thành công chiếc máy hút bụi không dùng túi. Thành công đối với doanh nhân luôn đòi hỏi phải trải qua quá trình thử và sai cũng như khả năng phục hồi. Nhà tư bản công nghiệp J. D. Rockefeller, tỉ phú đô la đầu tiên

Xem thêm: Quản trị rủi ro 40–41 ▪ May mắn (và làm thế nào để gặp may) 42 ▪ Tự đổi mới và thích nghi 52–57 ▪ Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Cảnh giác với người ba phải 74–75 ▪ Tư duy vượt giới hạn 88–89 ▪ Tổ chức học tập 202–07

trên thế giới, luôn tìm cách "biến mọi thảm họa thành cơ hội". Việc kinh doanh của ông bị đe dọa khi cả thế giới chuyển từ đèn thắp bằng dầu hỏa sang đèn điện. Tuy nhiên, ông nhanh chóng nhìn ra tiềm năng của ô tô Ford và nhận ra dầu mỏ có thể được biến đổi thành xăng cũng dễ như thành dầu hỏa. Từ đó, tài sản của ông tăng lên với tốc độ tên lửa.

Không ngừng học hỏi

Kinh nghiệm cá nhân được hiểu là cách thức cá nhân học hỏi, và điều này cũng đúng với tổ chức; họ có được kiến thức và năng lực từ trải nghiệm của công ty. Trước tốc độ thay đổi của nền kinh tế toàn cầu, cải tiến liên tục đã trở thành tiêu chuẩn. Tuy nhiên, thách thức lớn nhất là doanh nghiệp phải thừa nhận và học hỏi từ thất bại. Để làm được điều này, tổ chức cần phải xây dựng một nền văn hóa trong đó mọi người không bị chỉ trích hay trừng phạt khi phạm sai lầm mà được chủ động khuyến khích học hỏi kiến thức hữu ích từ sai lầm đó.

Một số công ty nhận ra rằng chỉ có thể tìm thấy thành công trong thất bại và đưa nguyên tắc này vào văn hóa của họ. Ví dụ, công ty 3M của Mỹ cho phép nhân viên kĩ thuật dành 15% thời gian làm việc để thử nghiệm các ý tưởng vì họ hiểu rằng cùng với rất nhiều thất bại, đôi khi sẽ có người thành công (như giấy ghi chú Post-it Note).

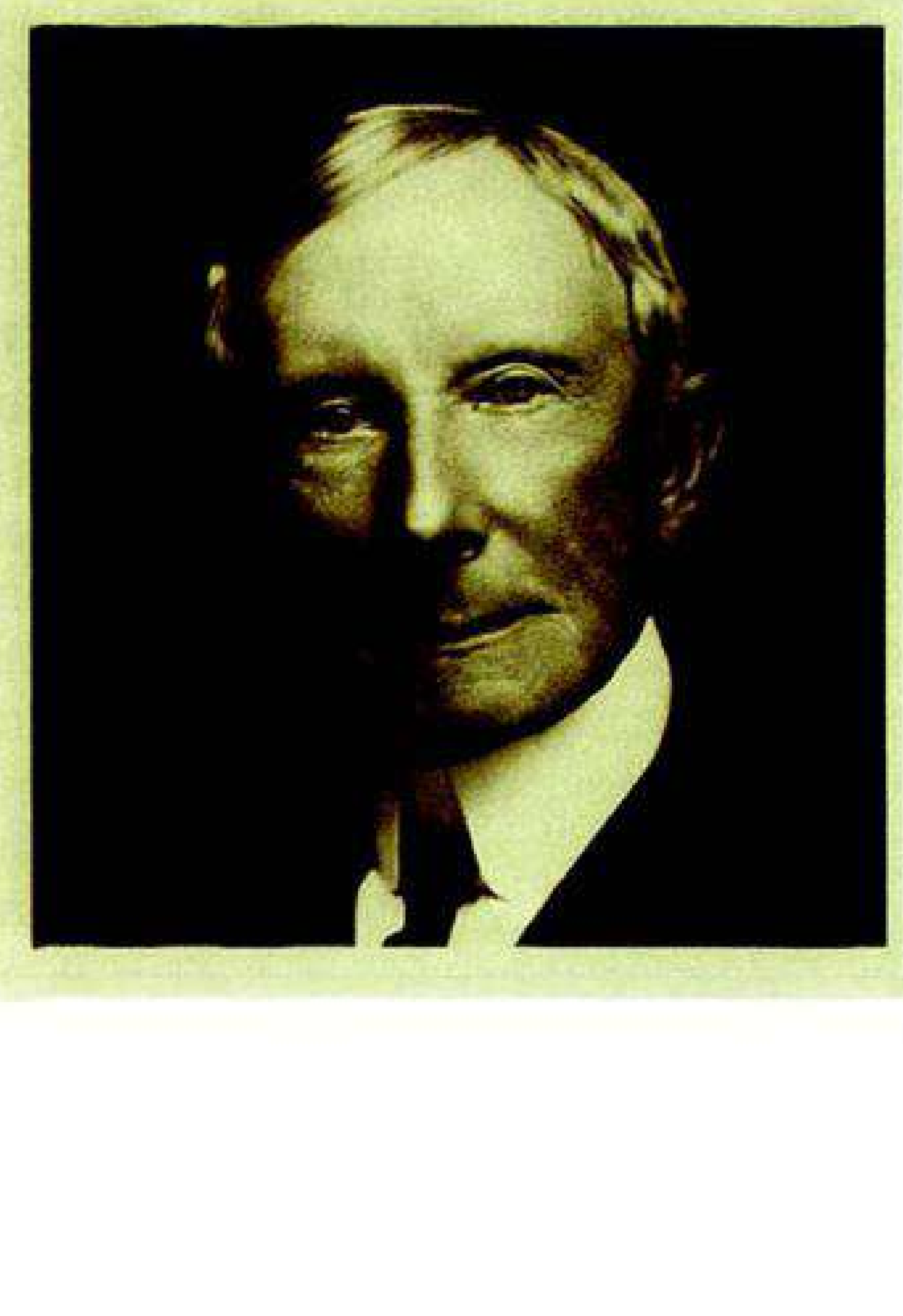
Thừa nhận sai sót, giảm thiệt hại, tìm ra cơ hội mới và thay đổi hướng đi là một bài kiểm tra cho ban lãnh đạo và cũng là một thông điệp tích cực cho những người đang làm việc trong tổ chức. Việc này đòi hỏi phải suy nghĩ dựa trên lí trí và không bị tác động bởi cảm xúc, tập trung vào chi phí và lợi ích của việc thay đổi định hướng.

Giữa thập niên 1980, Công ty Coca-Cola quyết định thay thế công thức gốc của họ bằng một sản phẩm ngọt hơn: New Coke. Tại Mỹ, quyết định này bị người tiêu dùng phản đối. Công ty học được rằng người tiêu dùng Mỹ có tâm lí bảo thủ về Coca-Cola và sẽ không hài lòng nếu có bất kì điều gì làm xáo trộn công thức. CEO của Coca-Cola đã nhanh chóng đưa công thức gốc trở lại trong Coke Classic. Nhờ phản ứng nhanh, ông đã nắm bắt được cơ hội quảng bá quan trọng, nhờ đó mà doanh số tăng mạnh.

> Tôi chưa từng thất bại. Tôi chỉ tìm ra 10.000 cách không thành công.
>
> **Thomas A. Edison**
> **Nhà phát minh người Mỹ (1847–1931)**

Hãng bán lẻ lớn thứ ba thế giới, Tesco, mở các cửa hàng Fresh & Easy tại Mỹ năm 2007. Sau sáu năm và $2,27 tỉ chi phí, hãng thừa nhận thất bại và rút lui khỏi thị trường. Các cửa hàng này không đạt được thành công vì Tesco đã đánh giá sai thói quen mua sắm của khách hàng mục tiêu. Chủ tịch Richard Broadbent nói rằng họ đã hiểu được giá trị của việc phải duy trì một cái nhìn cởi mở đối với các dự án. Sự linh hoạt, thông tin phản hồi và khả năng phản ứng nhanh là yếu tố chủ chốt để tìm ra hướng đi mới sau thất bại. ▪

J. D. Rockefeller



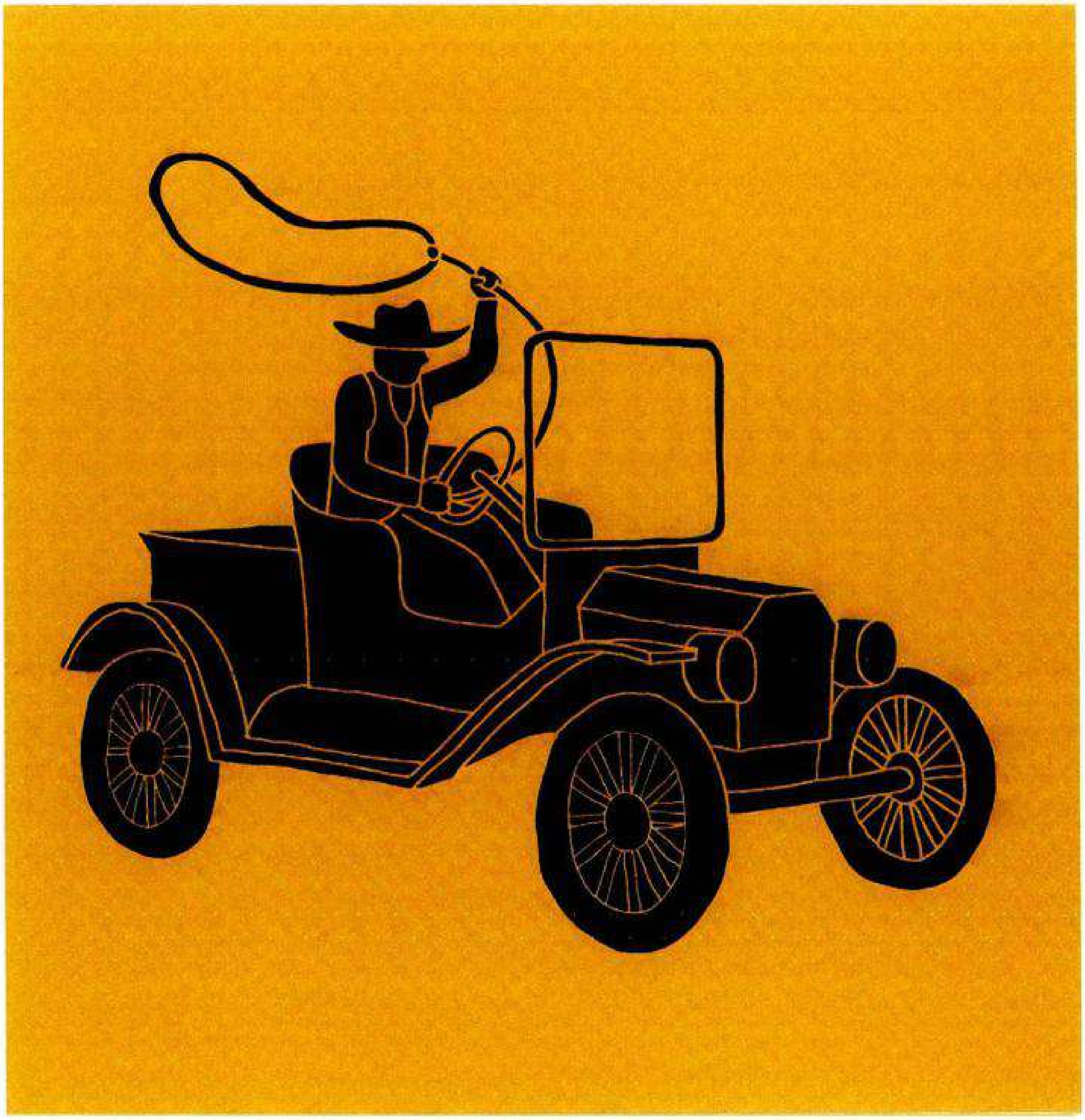
John Davidson Rockefeller sinh năm 1839 ở Richford, New York. Ở tuổi 16, ông nhận công việc trợ lí kế toán tại một doanh nghiệp kinh doanh môi giới. Chỉ bốn năm sau, ông thành lập một công ty tương tự của riêng mình cùng với một cộng sự; họ thu được tổng cộng $450.000 trong năm đầu. Sau đó, ông mở nhà máy lọc dầu đầu tiên của mình vào năm 1863, thành lập Standard Oil.

Đam mê kinh doanh đã biến Rockefeller thành người giàu nhất thế giới vào thời điểm đó, nhưng cách làm của ông lại rất hiếm có. Nhận ra giá trị của việc phân phối hiệu quả, ông đã thu xếp một thỏa thuận độc quyền với công ty đường sắt để vận chuyển dầu, khiến toàn bộ đối thủ cạnh tranh của ông phải đóng cửa. Standard Oil đạt được vị trí độc quyền đầu tiên tại Cleverland và sau đó là toàn nước Mỹ. Năm 1902, sự độc quyền của ông về lọc dầu, vận chuyển và tiếp thị dầu mỏ đã trở thành tiêu điểm của báo chí và công ty ông bị Tòa án Tối cao Hoa Kỳ giải thể năm 1911.

Sau đó, Rockefeller trở thành nhà từ thiện vĩ đại nhất thế giới, trao tặng khoảng $350 triệu và thành lập nhiều tổ chức từ thiện. Ông qua đời năm 1937 ở tuổi 97.

NẾU ĐƯỢC HỎI VỀ THỨ MÌNH MUỐN, MỌI NGƯỜI THƯỜNG CHỈ NGHĨ ĐẾN NHỮNG CON NGỰA NHANH HƠN

DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Những người dẫn đầu thị trường

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Tn. 1780 Nhà phát minh người Anh Richard Arkwright tạo ra một hệ thống được cơ giới hóa hoàn toàn để sản xuất sợi ở quy mô công nghiệp.

Tn. 1860 Vị tướng người Mỹ Nathan Bedford Forrest khẳng định yếu tố chủ chốt trong thành công quân sự là "ra trận sớm nhất với nhiều người nhất".

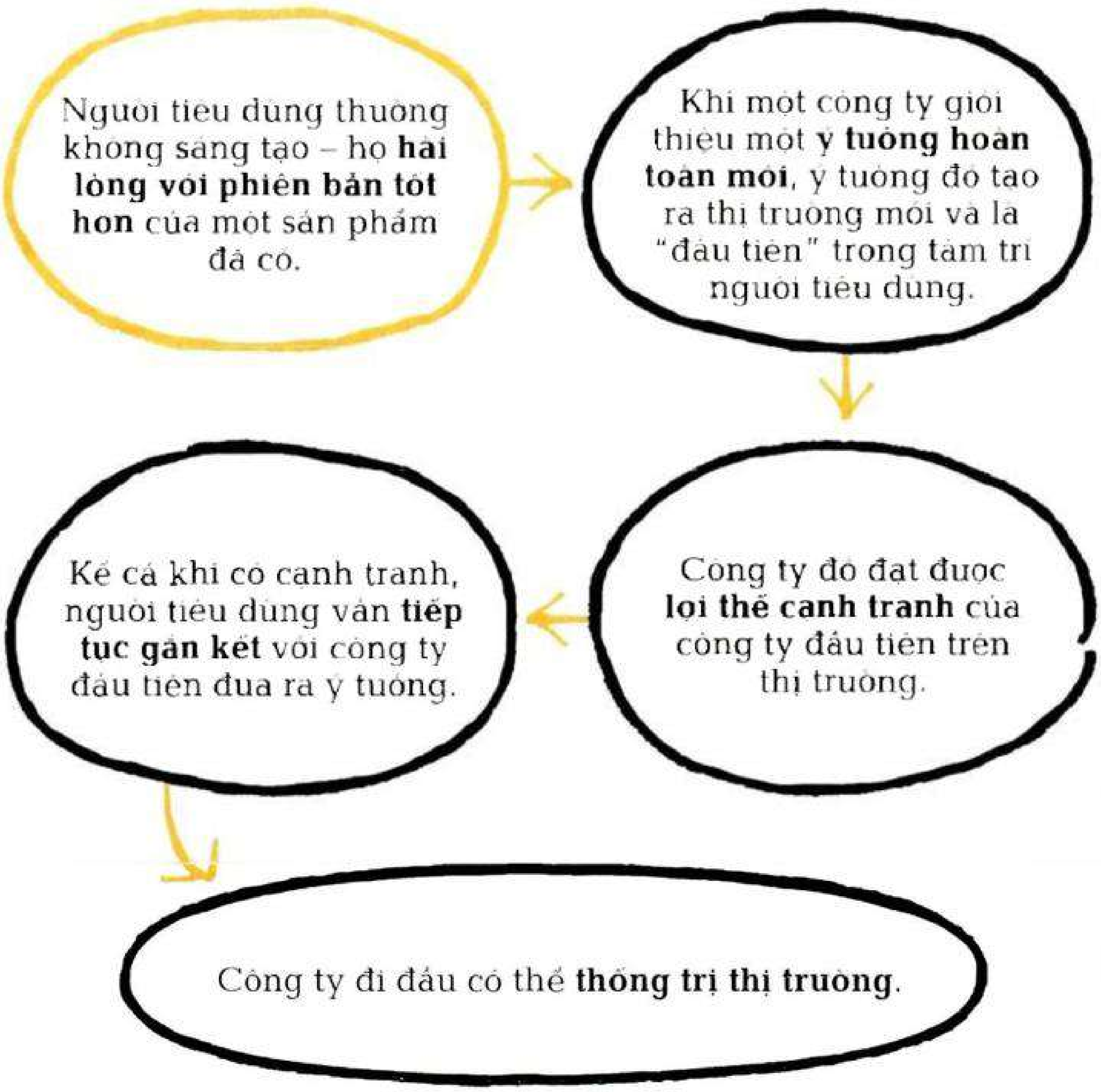
1989 Doanh nhân người Hà Lan Arie de Geus đề xuất rằng lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất của một công ty chính là khả năng học hỏi nhanh hơn đối thủ.

1994 Al Ries và Jack Trout xuất bản sách *22 quy luật bất biến trong marketing*, tóm tắt những điểm thuận lợi khi là công ty đầu tiên trên thị trường.

Logic kinh doanh thường là: hãy chờ đợi; để ai đó làm trước, gánh chịu chi phí và phạm sai lầm. Tuy nhiên, vẫn có không ít ví dụ về những thuận lợi đáng kể mà các công ty có được khi là người đầu tiên phạm sai lầm.

Công ty đầu tiên gia nhập một thị trường mới sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh có thể giúp họ thống trị thị trường đó trong dài hạn. Người phát minh ra hệ thống nhà máy hiện đại, Richard Arkwright, là một ví dụ. Ông đã tạo ra hệ thống cơ giới hóa hoàn chỉnh đầu tiên để kéo sợi bông vào thế kỉ 18 tại Anh. Bằng sáng chế của ông bị hủy năm năm sau khi đăng kí, nhưng khởi đầu thuận lợi đã giúp ông duy trì vị thế thống lĩnh thị trường. Kiến thức

Xem thêm: Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Cân bằng giữa dài hạn và ngắn hạn 190–91 ▪ Chuỗi giá trị 216–17



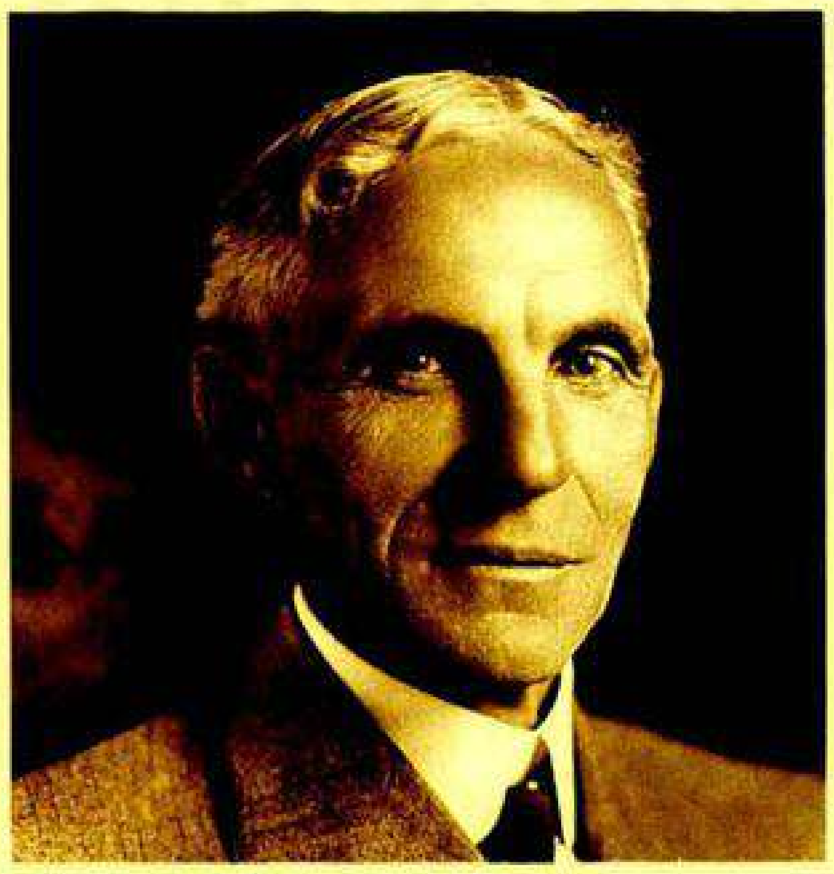
thu được giúp ông cải tiến khung kéo sợi chạy bằng nước của mình.

Tiến về phía trước

Henry Ford không phát minh ra ô tô, nhưng ông đã tạo ra chiếc ô tô đầu tiên mà người Mỹ thuộc tầng lớp trung lưu có thể mua được vào đầu thế kỉ 20. Phần lớn mọi người đều chưa bao giờ khao khát sở hữu một chiếc ô tô vì họ xem đó là một mặt hàng xa xỉ chỉ dành cho những người giàu có, và, như Ford từng nói vào thời điểm đó, đa phần đều sẽ hài lòng với "một con ngựa chạy nhanh hơn".

Cũng như Arkwright, Ford thành công nhờ có lợi thế công nghệ. Ông đưa ra ý tưởng sản xuất hàng loạt, sử dụng dây chuyền lắp ráp chuyển động để giảm chi phí sản xuất. Cho đến năm 1918, Ford Motor là công ty dẫn đầu trên thị trường ô tô Mỹ – Model T chiếm một nửa số ô tô được sử dụng tại Mỹ. Ford tiếp tục dẫn đầu thị trường cho đến giữa thập niên 1930.

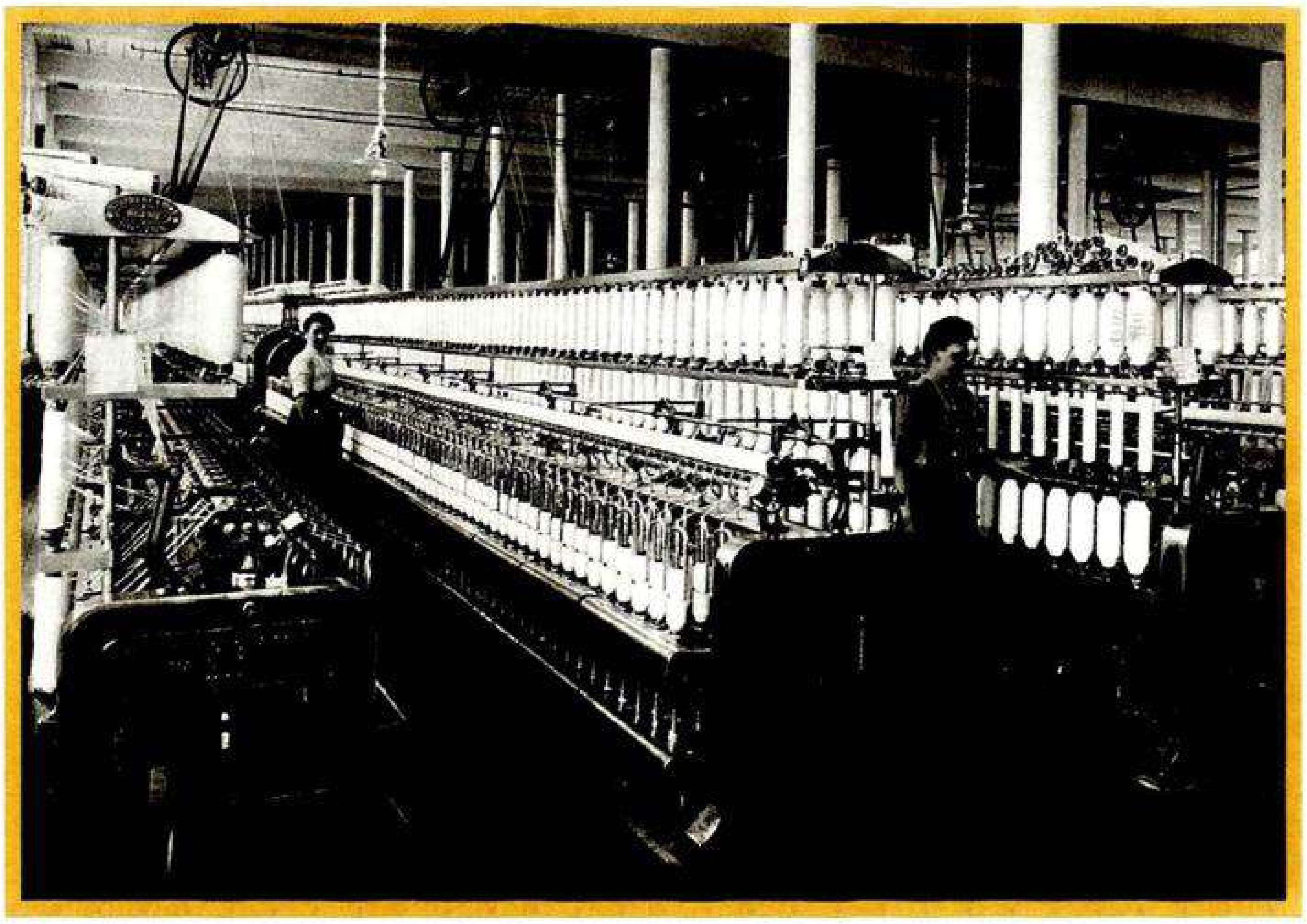
Việc đi trước các công ty khác trên thị trường cũng tiềm ẩn rủi ro. Khi là công ty tiên phong – với một sản phẩm sáng tạo, một công nghệ mới có giá thấp hơn, phân phối tốt hơn, chương trình khuyến mãi hiệu quả hơn, hoặc chiến lược quảng cáo đầy sức thuyết phục – công ty sẽ có cơ hội chiếm lấy vị trí dẫn đầu. Các tổ chức muốn có được lợi thế này bởi vì họ luôn lập chiến lược và áp dụng cách tiếp cận để tạo ra một thị trường mới, chẳng



Henry Ford

Henry Ford sinh năm 1863 tại Michigan, Mỹ. Ông lúc nào cũng có hứng thú với máy móc và đã tạo ra các động cơ hơi nước thô sơ khi còn là một đứa trẻ. Ông rời trường học từ năm 15 tuổi để làm việc tại nông trại của cha mình, nhưng vào năm 1879, ông chuyển đến Detroit làm thợ học việc tại Michigan Car Company, công ty sản xuất toa xe đường sắt. Ông chuyển về sống tại quê nhà một thời gian và làm một số công việc về kĩ thuật trước khi trở lại Detroit để làm kĩ sư tại Edison Illuminating Company.

Cũng trong thời gian đó, Ford bắt đầu chế tạo xe chạy bằng xăng, Thin Lizzie, trong căn lán ngoài vườn. Ông thuyết phục một nhóm doanh nhân hỗ trợ cho mình, nhưng do thiếu kinh nghiệm nên ông đã thất bại hai lần. Công ty thứ ba – Ford Motor Company – được thành lập năm 1903. Chiếc ô tô đầu tiên của công ty là Model A, sau đó là một số mẫu khác cho đến khi công ty đào được mỏ vàng với Model T: "một chiếc xe hơi cho số đông". Tính đến năm 1925, Ford đã sản xuất 10.000 chiếc ô tô mỗi ngày, chiếm 60% tổng sản lượng ô tô của Mỹ. Sáng tạo vĩ đại nhất của ông – ở tuổi 69 – là động cơ V8. Ông qua đời năm 1947.



Kéo sợi là hoạt động đầu tiên được cơ giới hóa hoàn toàn. Chính phủ Anh hạn chế việc xuất khẩu công nghệ này để duy trì lợi thế đi đầu của họ trong thời gian lâu nhất có thể.

hạn Gillette, doanh nghiệp về chăm sóc diện mạo cho nam giới, với chính sách dài hạn là trở thành "công ty đầu tiên làm đúng". Một số công ty không chọn làm theo cách này, ví dụ như Samsung với mục tiêu là trở thành công ty theo sau nhanh nhẹn và học hỏi từ đối thủ cạnh tranh.

Lợi thế đi đầu

Công ty đầu tiên gia nhập thị trường sẽ có được "lợi thế đi đầu". Lợi thế này có thể là lâu dài hoặc chỉ tồn tại trong thời gian ngắn. Lợi thế lâu dài mang lại lợi ích bền vững thông qua việc tạo ra một thị trường hoàn toàn mới hoặc gia tăng thị phần của công ty trong dài hạn. Những công ty thành công khi tạo dựng lợi thế dài hạn thường giữ vị thế thống trị trên thị trường sản phẩm của họ trong nhiều năm. Lấy ví dụ, Hoover và Post-it Notes đã thành công trên thị trường ngành đến mức mà tên thương hiệu của họ đã trở thành những thuật ngữ được sử dụng phổ biến.

Lợi thế ngắn hạn thường xuất hiện dựa trên công nghệ mới. Ngày nay, quá trình đổi mới diễn ra với tốc độ cực kì nhanh trong nhiều lĩnh vực, và thời gian từ khi giới thiệu sản phẩm mới cho đến khi tạo ra những sản phẩm ưu việt hơn ngày càng được rút ngắn. Sony là ví dụ về một công ty công nghệ dẫn đầu thị trường trong khoảng 20 năm trước khi xuất hiện cạnh tranh từ các công nghệ mới.

Triết lí kinh doanh của Sony được xây dựng dựa trên việc "làm những điều mà không ai dám làm". Doanh nghiệp này được thành lập trong đống đổ nát của Tokyo sau Thế chiến II, và người sáng lập Ibuka Masaru đã quyết tâm tạo ra những sản phẩm mũi nhọn và tung ra thị trường trước khi có cạnh tranh. Ý tưởng này trở thành nỗi ám ảnh cá nhân của Ibuka và người kế nhiệm ông, Morita Akio.

> Tìm ra điều mình muốn không phải là việc của khách hàng.
> **Steve Jobs**
> **Cựu CEO người Mỹ của Apple (1955–2011)**

Năm 1979, Sony giới thiệu sản phẩm Sony Walkman, thiết bị nghe nhạc di động đầu tiên. Cũng như Ford đã thay đổi cách thức đi lại của mọi người, Sony đã thay đổi thói quen nghe nhạc – và phong cách sống – của mọi người. Sony tung ra sản phẩm này cùng thời điểm với cơn sốt thể dục thẩm mĩ, và hàng triệu người đã sử dụng Walkman để nghe nhạc trong khi luyện tập. Theo tạp chí *Time*, từ năm 1987 đến 1997, sự phổ biến của Walkman và số lượng người bắt đầu luyện tập thể thao bằng cách đi bộ đã tăng lên 30%. Sony đã bán được 200 triệu máy nghe nhạc di động, và đến năm 1986, từ "Walkman" đã được đưa vào Từ điển Tiếng Anh Oxford.

Walkman đã phát triển từ công nghệ băng cassette đến đĩa CD, và người tiêu dùng cảm thấy hài lòng với chiếc máy nghe nhạc di động của họ cho đến năm 2001 khi CEO của Apple Steve Jobs nói rằng: "Điều tuyệt vời nhất của iPod là toàn bộ thư viện nhạc của bạn có thể nằm vừa vặn trong túi." Từ đó, một ngành công nghiệp mới dựa trên nhạc số di động đã ra đời và được thống trị bởi Apple, công ty dẫn đầu thị trường.

Tiên phong quyết định tất cả

Vai trò tiên phong thường phụ thuộc vào cách sản phẩm được đón nhận bởi "nhóm thích nghi nhanh" – những người tiêu dùng sẵn sàng trả một mức giá cao để trở thành người đầu tiên sở hữu một thứ gì đó. Điều này đã xảy ra khi Apple giới thiệu iPhone vào mùa hè năm 2007. Mặc dù giá đã giảm chỉ vài tháng sau khi được tung ra thị

trường, nhưng những người mua sản phẩm này với mức giá cao hơn không hề cảm thấy bực mình nhờ tạo được dấu ấn là người đi đầu xu hướng và phong cách mới nhất.

Công ty đầu tiên gia nhập thị trường sẽ duy trì được vị thế độc quyền trong thời gian sản phẩm còn là loại duy nhất được cung cấp; điều này nghĩa là công ty có thể đặt ra mức giá, thiết lập lòng trung thành và gây dựng danh tiếng trước khi bị đối thủ cạnh tranh bắt kịp. Khi cạnh tranh xuất hiện, công ty đi đầu vẫn có lợi thế nhờ đã khẳng định được tên tuổi của mình. Điều này thường đúng ngay cả khi những sản phẩm sau đó có tốt hơn sản phẩm đầu tiên đi nữa.

Mọi thứ đều nằm trong suy nghĩ

Al Ries và Jack Trout, tác giả của *22 quy luật bất biến trong marketing*, đã phát triển lí thuyết về nguyên nhân tại sao công ty đầu tiên gia nhập thị trường có thể tiếp tục chiếm ưu thế. Họ cho rằng nhận thức của khách hàng về vị thế của một sản phẩm hoặc dịch vụ trên thị trường là quan trọng nhất, và khẳng định "thà đi đầu còn hơn là bán sản phẩm tốt hơn". Ghi dấu ấn đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng sẽ dễ hơn là xóa dấu ấn đó và thuyết phục họ rằng công ty bạn có sản phẩm tốt hơn. Ries và Trout lập luận, phần lớn hoạt động tiếp thị đều bắt nguồn từ giả định rằng công ty đang tham gia trận chiến về sản phẩm bắt nguồn từ thực tế. Nhưng người tiêu dùng không quan tâm đến thực tế; họ mua hàng dựa trên nhận định. Ries và Trout cho rằng: "Ghi dấu ấn đầu tiên trong tâm trí khách hàng sẽ quyết định mọi thứ trong hoạt động tiếp thị. Việc là công ty đầu tiên gia nhập thị trường chỉ quan trọng ở chỗ nó cho phép bạn ghi dấu ấn đầu tiên trong tâm trí khách hàng."

Chiếc xe phía trước

Toyota nỗ lực để trở thành công ty đầu tiên trên thị trường, và truyền đạt thông điệp này vào tâm trí của người tiêu dùng với khẩu hiệu: "Chiếc xe phía trước là một chiếc Toyota." Toyota là công ty đầu tiên tung ra thị trường chiếc ô tô "lai" – có động cơ chạy bằng cả xăng và điện. Chiếc Prius của hãng này bắt đầu được bán năm 1997. Một số nhà sản xuất đã cân nhắc ý tưởng về chiếc ô tô lai vào thập niên 1980 nhưng việc kết hợp động cơ đốt trong và động cơ điện đòi hỏi một khoản đầu tư đáng kể. Dù vậy, Toyota biết rằng nếu họ đi tiên phong, họ sẽ có được một số lợi thế. Đầu tiên, họ sẽ thu hút được những người tiêu dùng thích nghi nhanh, những người đang tìm kiếm một phương án lái xe thân thiện với môi trường. Thứ hai, việc tạo ra một chiếc ô tô lai sẽ làm tăng khả năng tiếp cận với những thị trường mới và thị trường hiện hữu, chẳng hạn như Mỹ, nơi ô tô lai sẽ được ủng hộ bởi những quy định về hạn chế khí thải. Thứ ba, việc này sẽ củng cố hình ảnh của Toyota nhờ có thông điệp rõ ràng về cam kết bảo vệ môi trường, đồng thời tạo ra sự hứng thú với sản phẩm mới của Toyota và khả năng sáng tạo của công ty này.

Xe Prius bắt đầu được bán trên toàn thế giới năm 2001, và hơn mười năm sau, Toyota vẫn dẫn đầu thị trường ô tô lai. Prius là chiếc ô tô bán chạy nhất ở California năm 2012, mang lại cho Toyota 21,1% thị phần so với 12,5% của đối thủ sát sườn là Honda. Dù các công ty khác như Ford và Nissan hiện đã phát triển các mẫu ô tô lai của họ nhưng vị thế tiên phong vẫn tiếp tục mang lại lợi ích cho Toyota trên một thị trường không ngừng phát triển. ■

> Điều cốt yếu đối với thành công của Sony, và đối với mọi việc trong kinh doanh... là không bao giờ theo sau kẻ khác.
>
> **Ibuka Masaru**
>
> **Doanh nhân người Nhật, đồng sáng lập Sony (1908–99)**



Prius, chiếc xe lai chạy bằng cả điện và xăng, đã giành được thị phần đáng kể cho Toyota trên thị trường ô tô yêu cầu mức phát thải thấp. Công ty này đã sẵn sàng đầu tư những khoản tiền khổng lồ để đạt được vị thế dẫn đầu thị trường.



ĐIỀU QUAN TRỌNG CẦN NHỚ LÀ PHẢI LUÔN TẬP TRUNG VÀO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỐT LÕI

BẢO VỆ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỐT LÕI

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Chiến lược kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Tn. 1900 – Tn. 1950 Giai đoạn phát triển của các công ty lớn, tích hợp theo chiều dọc, kiểm soát và sở hữu tài sản, đòi hỏi phải có những cơ cấu quản trị phức tạp và đa tầng.

Tn. 1950 – Tn. 1990 Các tổ chức bắt đầu mở rộng bằng cách mua những doanh nghiệp không liên quan.

1990 Các chuyên gia kinh doanh C. K. Prahalad và Gary Hamel đưa ra ý tưởng "năng lực cốt lõi" trong bài báo của họ đăng trên tờ *Harvard Business Review* có tiêu đề "Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp".

1995 Các công ty tại Mỹ bắt đầu thuê các công ty "nước ngoài", chẳng hạn như các doanh nghiệp đặt tại Ấn Độ, thực hiện một số chức năng của mình.

Tn. 2000 Các công ty bắt đầu bán các mảng kinh doanh không liên quan để tái tập trung vào năng lực cốt lõi.

Doanh nghiệp thường **rất giỏi ở một lĩnh vực**, chẳng hạn như sản xuất chip máy tính.

→ Kĩ năng này mang lại cho công ty **lợi thế cạnh tranh**.

↓ Nếu công ty **đa dạng hóa** vào những lĩnh vực kinh doanh không cốt lõi hoặc **thuê các bên thứ ba** không liên quan thực hiện một số chức năng...

← ...lĩnh vực kinh doanh cốt lõi có thể **bắt đầu suy yếu**.

↓ **Điều quan trọng cần nhớ là phải luôn tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi.**

Câu thành ngữ "Một nghề thì sống, đống nghề thì chết" nói về một người có thể làm nhiều việc nhưng không đặc biệt giỏi ở bất kì việc nào. Điều này cũng đúng trong lĩnh vực kinh doanh, trừ khi công ty có thể tối đa hóa lợi thế cạnh tranh của mình so với đối thủ. Thành công luôn phụ thuộc vào việc sử dụng lợi thế đó thay vì mở rộng sang một lĩnh vực kinh doanh mới. Theo Thiếu tướng Gary Huffman của Quân đội Hoa Kỳ, lĩnh vực kinh doanh cốt lõi là "yếu tố chính" nằm ở trung tâm của các hoạt động của một công ty, và công ty cần nhớ rằng "cái chính luôn phải là chính". Khi một công ty đang vật lộn để tăng doanh số cho sản phẩm cốt lõi, họ có thể bị thu

Xem thêm: Tìm hiểu về cạnh tranh 24–27 ▪ Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Các chiến lược cạnh tranh phổ quát của Porter 178–83 ▪ Tại sao các vụ thâu tóm đều gây thất vọng 186–87 ▪ Ma trận MABA 192–93

hút bởi suy nghĩ cần đa dạng hóa, nhưng thường thì điều này rốt cuộc chỉ là một sự sao nhãng.

Nửa sau thế kỉ 20 xuất hiện xu hướng công ty mua các mảng kinh doanh không liên quan. Gillette, công ty hàng đầu về dao cạo râu, đã mua hãng bút máy PaperMate; Dalgety, công ty sản xuất bột mì Homepride, đã mua một công ty chăn nuôi heo; và Cadbury, nổi tiếng về kẹo, mua quyền kiểm soát công ty nước giải khát Schweppes. Xu hướng này bắt đầu thay đổi vào năm 2003 khi McDonald's bắt đầu bán chuỗi nhà hàng đa dạng mà họ đã mua trước đây, gồm một thương hiệu bánh pizza được mua vào thập niên 1990. Nguyên nhân là vì họ muốn tập trung vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi: McDonald's. Không lâu sau đó, các công ty khác cũng bắt đầu thoái vốn khỏi các doanh nghiệp không liên quan để bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi.

Hiểu về cốt lõi

Cơ sở lí thuyết của việc bán đi các lợi ích phụ trợ là doanh nghiệp nên tập trung năng lượng và nguồn lực vào những gì họ làm tốt. Ý tưởng này được củng cố vào thập niên 1990 khi một số công ty quyết định "thuê ngoài" – giao cho công ty ngoài thực hiện một hoạt động kinh doanh nào đó – đối với các hoạt động phụ trợ mà trước đây được thực hiện trong nội bộ. Xu hướng thuê ngoài phát triển mạnh khi các công ty nhận ra họ có thể thu gọn việc kinh doanh về cốt lõi và hoạt động tinh gọn, hiệu quả và tiết kiệm hơn.

Ví dụ, một công ty sản xuất tủ lạnh có thể quyết định lĩnh vực kinh doanh chính của họ chỉ là thiết kế, sản xuất và tiếp thị những tủ lạnh đó. Công ty này có thể thuê ngoài đối với hoạt động giao hàng (được xem là không tạo ra giá trị tăng thêm), và công nghệ thông tin (CNTT – được xem là một chức năng chuyên môn). Trong ngắn hạn, việc thuê ngoài có vẻ hợp lí, nhưng trong dài hạn có thể là một sai lầm. Việc giao hàng có thể đóng vai trò quan trọng trong nhận thức của khách hàng về sản phẩm, và doanh nghiệp có thể phải chịu hậu quả nếu công ty giao hàng không đáng tin cậy. Tương tự, CNTT ngày càng trở thành một phần không thể tách rời trong thành công của doanh nghiệp. Thuê ngoài thường hữu ích đối với các chức năng ít quan trọng, nhưng nếu thất bại, nó có thể ảnh hưởng bất lợi đến hoạt động kinh doanh cốt lõi.



McDonald's mua lại một số chuỗi cửa hàng thức ăn, như Donatos Pizzeria, trong thập niên 1990 với nỗ lực gia nhập thị trường mới. Năm 2003, họ bán lại chuỗi cửa hàng đó để tái tập trung vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi – bánh mì kẹp thịt.

Khi công ty thuê ngoài hay mua một doanh nghiệp riêng biệt để đảm nhận một chức năng phụ trợ, điều quan trọng là phải có các biện pháp để bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi. Đơn vị phụ trợ hay bên thứ ba phải hoàn toàn phù hợp với tầm nhìn và các tiêu chuẩn của doanh nghiệp. ▪

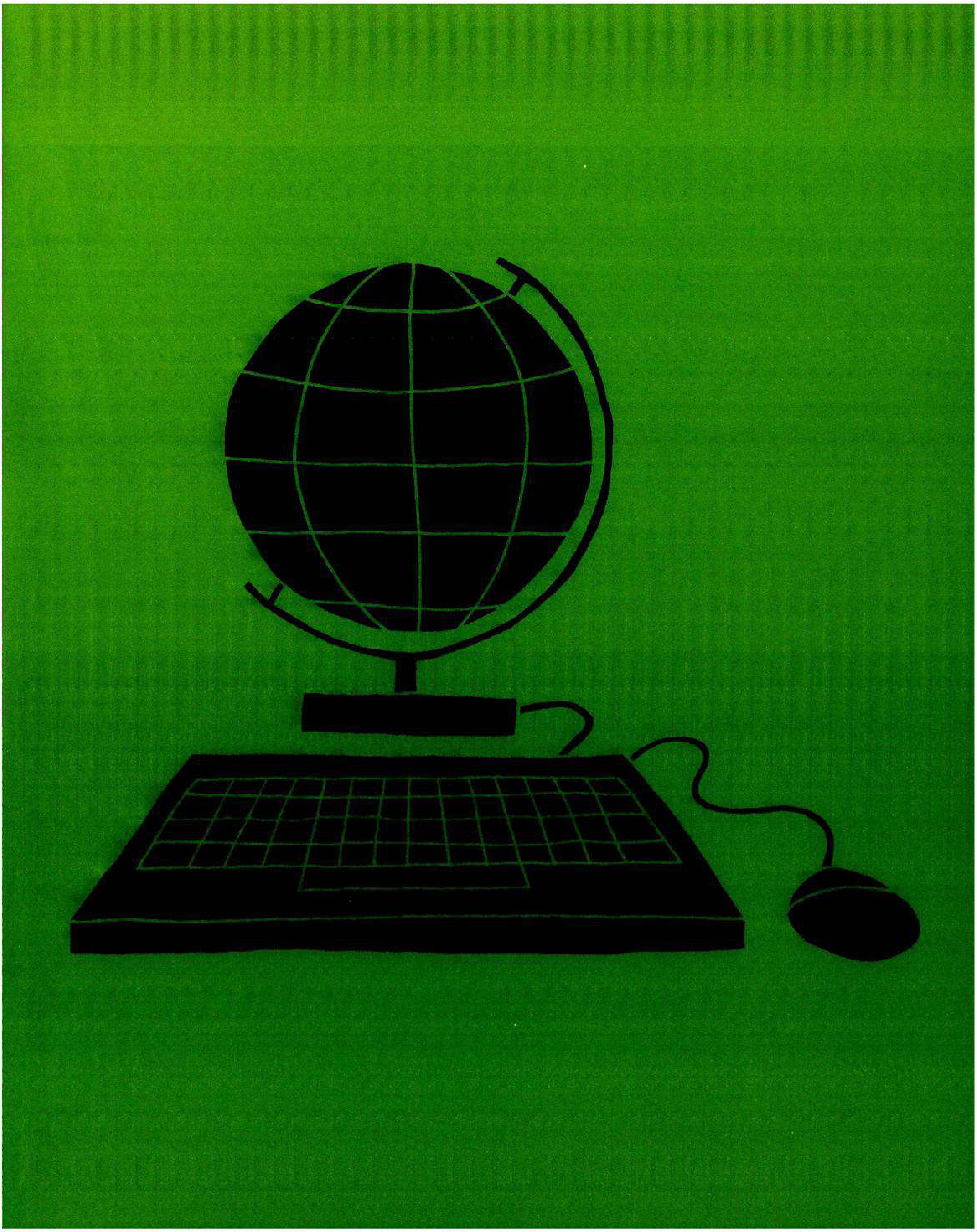
> Nếu bạn không thể trở thành công ty tốt nhất thế giới với hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình thì hoạt động kinh doanh đó hoàn toàn không thể tạo nên một công ty vĩ đại.
>
> **Jim Collins**
>
> **Chuyên gia kinh doanh người Mỹ (1958–)**

Năng lực cốt lõi

Mỗi tổ chức có một tập hợp cụ thể gồm các kĩ năng sản xuất đa dạng và các công nghệ riêng lẻ. Theo các chuyên gia về kinh doanh C. K. Prahalad và Gary Hamel, đây là những năng lực cốt lõi. Không giống như tài sản vật chất với giá trị chắc chắn sẽ giảm dần theo thời gian, năng lực này ngày càng được cải thiện nhờ được áp dụng và chia sẻ. Năng lực được củng cố thông qua quá trình tham gia, giao tiếp và cam kết làm việc chung trong toàn tổ chức. Prahalad và Hamel mô tả doanh nghiệp giống như một cái cây. Rễ cây là những năng lực cốt lõi độc nhất của doanh nghiệp, và từ phần rễ này hình thành sản phẩm cốt lõi, những sản phẩm này lại thúc đẩy sự phát triển của các đơn vị kinh doanh riêng biệt. Sản phẩm cuối cùng được tạo ra từ những đơn vị kinh doanh này. Ý tưởng về năng lực cốt lõi có thể được sử dụng để xác định những việc nào trong tổ chức không phải là "cốt lõi", có thể là một sự sao nhãng và làm tiêu tốn nguồn lực quý giá của công ty.

BẠN KHÔNG CẦN PHẢI CÓ MỘT CÔNG TY LỚN, CHỈ CẦN MỘT CHIẾC MÁY TÍNH VÀ MỘT NHÂN VIÊN BÁN THỜI GIAN

NHỎ LÀ ĐẸP



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Kinh doanh qua mạng

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1974 Các nhà khoa học máy tính người Mỹ Vent Cerf và Bob Kahn thiết kế giao thức điều khiển truyền vận (TCP) đầu tiên, cho phép máy tính giao tiếp với nhau.

1977 Thư điện tử (email) đầu tiên được gửi thông qua mạng lưới ARPANET của Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ.

1991 Mạng lưới toàn cầu (WWW), hệ thống được truy cập rộng rãi đầu tiên để chia sẻ các file dữ liệu thông qua Internet, được tạo ra bởi Tim Berners-Lee.

1993 Netscape giới thiệu Mosaic, trình duyệt Internet thương mại đầu tiên.

2013 Hơn hai triệu nhà bán hàng là bên thứ ba sử dụng Amazon để tiếp cận khách hàng.

Khi nhà khoa học máy tính người Anh Tim Berners-Lee khai thác Internet để phát triển mạng lưới toàn cầu, ông chỉ đơn giản tạo ra một cách để chia sẻ thông tin, nó không được xem là một phương thức để kiếm tiền. Tuy nhiên, không lâu sau, sức mạnh đột phá của Internet đã trở nên rõ ràng: nó thay đổi hoạt động kinh doanh và cách sống của chúng ta, cho phép việc mua bán được thực hiện bởi vô số cá nhân và tổ chức.

Các công cụ tìm kiếm ban đầu được phát minh khi ngày càng có nhiều thông tin được cung cấp trên web. Larry Page và Sergey Brin, hai sinh viên ngành máy tính, đã thiết kế một công cụ tìm kiếm với khả năng nhanh chóng tìm toàn bộ tài liệu có sẵn và cho ra kết quả với độ phù hợp cao. Tháng 9/1998, họ lập một văn phòng trong ga-ra của một người bạn và mở tài khoản ngân hàng dưới tên Google Inc. Như Page cho biết, khởi đầu của công ty không có gì hơn ngoài "một chiếc máy tính và một nhân viên bán thời gian".

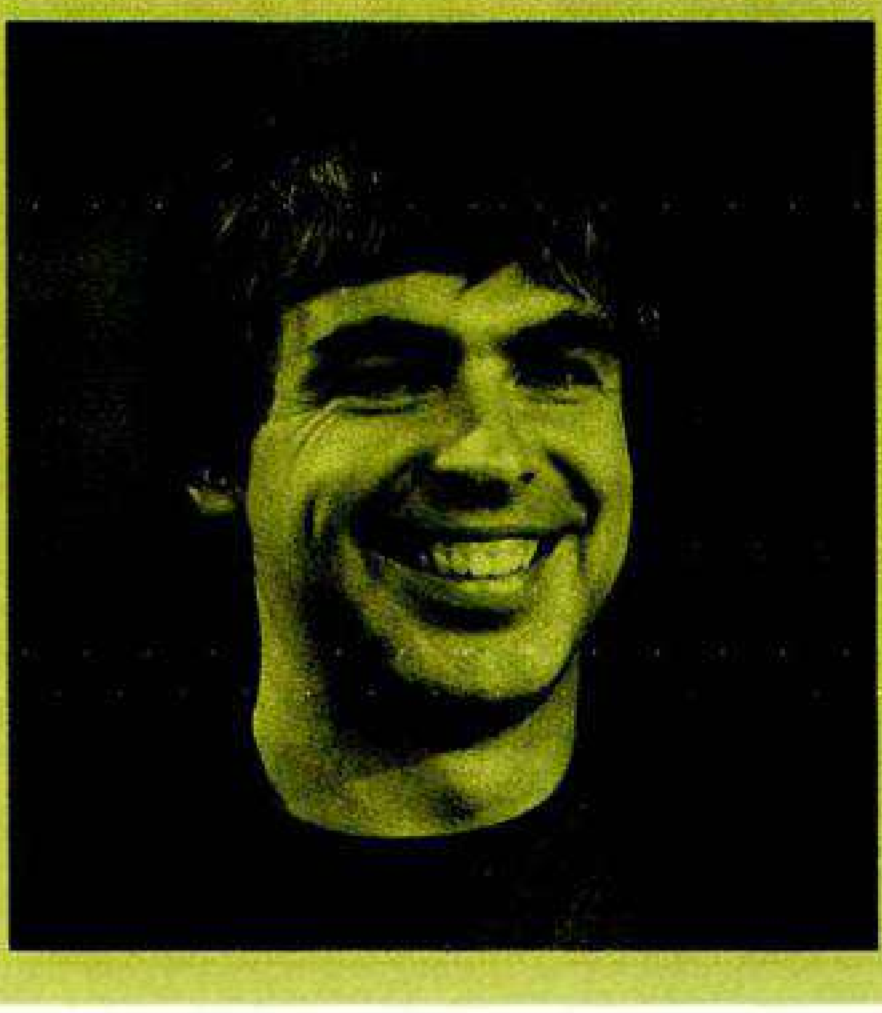
Google đã có 40 nhân viên trong vòng một năm và công bố đạt mốc 1 tỉ chỉ mục URL vào tháng 6/2000, biến Google thành công cụ tìm kiếm lớn nhất thế giới. Đến năm 2013, Google đã tuyển dụng 30.000 người trên toàn thế giới, trong đó khoảng 53% làm việc ở mảng nghiên cứu và phát triển; đây có thể là lí do giúp họ đạt tốc độ tăng trưởng phi thường như vậy.

Kinh doanh qua mạng

Khi giao tiếp hai chiều trên Internet trở thành hiện thực trong thập niên 1990, các tổ chức bắt đầu nhìn thấy tiềm năng mà nền tảng thương mại điện tử mới này mang lại. Những cuốn sách đầu tiên được bán trực tuyến vào năm 1992, và đến năm 1994, khách hàng của Pizza Hut ở Santa Cruz, California đã có thể đặt hàng pizza thông qua Internet.

Ý tưởng bán hàng trực tuyến xuất hiện năm 1995 khi Jeff Bezos gửi đi cuốn sách đầu tiên được bán bởi Amazon.com, lúc này đặt trụ sở tại ga-ra nhà ông ở Seattle. Cũng vào khoảng thời gian đó, lập trình viên phần mềm Pierre Omidyar đang triển khai một trang web đơn giản gọi là AuctionWeb từ phòng khách của mình tại San Jose. Sản phẩm đầu tiên ông đăng bán là một chiếc bút laser hỏng. Chiếc bút được bán với giá $14,83. Omidyar nhận ra sức mạnh của Internet trong việc tiếp cận khách hàng cá nhân ở bất kì nơi nào trên thế giới khi ông kiểm tra xem liệu người mua có hiểu là chiếc bút đó bị hỏng không. Người mua khẳng định

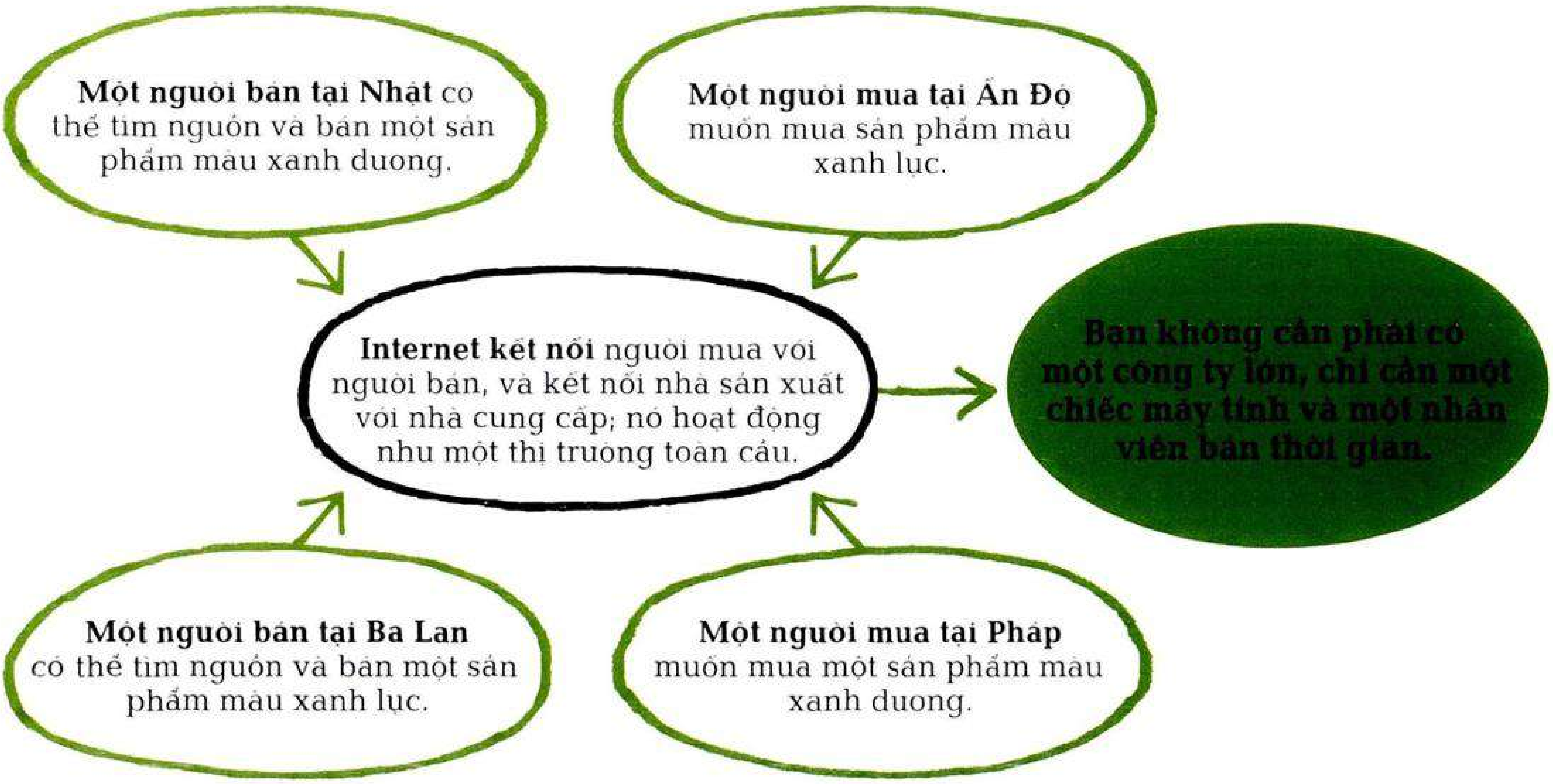
Larry Page



Sinh năm 1973 ở Michigan, Hoa Kỳ, Lawrence (Larry) Page được tiếp xúc với công nghệ máy tính từ khi còn nhỏ; cha ông là một người tiên phong về khoa học máy tính và mẹ ông giảng dạy lập trình máy tính. Page theo học ngành kĩ sư tại Đại học Michigan và sau đó hoàn thành chương trình Thạc sĩ kĩ thuật máy tính tại Đại học Stanford.

Lần đầu tiên đến khuôn viên trường, Page được đưa đi giới thiệu bởi sinh viên cao học Sergey Brin – sau này trở thành người đồng sáng lập Google. Trong một dự án nghiên cứu vào năm 1997, Page và Brin đã tạo ra một công cụ tìm kiếm gọi là BackRub, hoạt động trên các máy chủ Stanford cho đến khi phát triển vượt quá dung lượng của các máy chủ này. Hai người họ đã cùng nhau nghiên cứu một phiên bản lớn hơn và tốt hơn và đặt tên là Google theo thuật ngữ toán học "Googol" – số 1 được theo sau bởi 100 số không. Page và Brin cùng được trao Giải thưởng Marconi vào năm 2004, và Page được bầu vào Viện hàn lâm Kĩ thuật Quốc gia Hoa Kỳ cũng trong năm đó. Ngày nay, Google là công cụ tìm kiếm phổ biến nhất thế giới, xử lí hơn 5 tỉ yêu cầu tìm kiếm mỗi ngày.

Xem thêm: Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp 20–21 ▪ Nền tảng tương nhanh có nào 44–45 ▪ Khởi nghiệp với ít vốn 62–63 ▪ Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Cái đuôi dài 208–09 ▪ Thương mại di động 276–77 ▪ Phản hồi và cải tiến 312–13



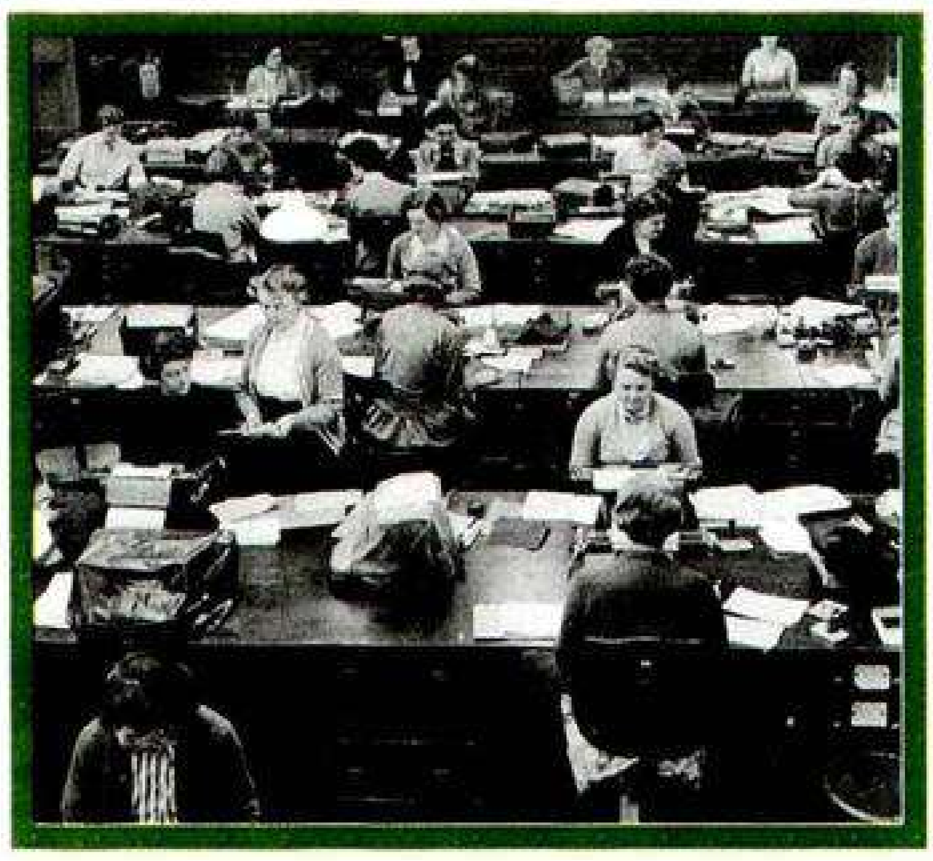
mình là một nhà sưu tập bút laser hỏng. Một năm sau, với hai nhân viên toàn thời gian, công ty, về sau đổi tên thành eBay, đã bán hàng với tổng giá trị lên đến $7,2 triệu. Bằng cách hoạt động như một dịch vụ đấu giá, eBay định vị hoạt động kinh doanh của họ là liên kết người dùng chứ không phải là bán hàng.

> Một doanh nghiệp thành công không phải nhờ danh tiếng đã được khẳng định trong thời gian dài hay quy mô lớn, mà là nhờ có những người sống với nó, ngủ với nó và mơ về nó.
>
> **J. W. Marriott**
>
> **Doanh nhân người Mỹ (1932–)**

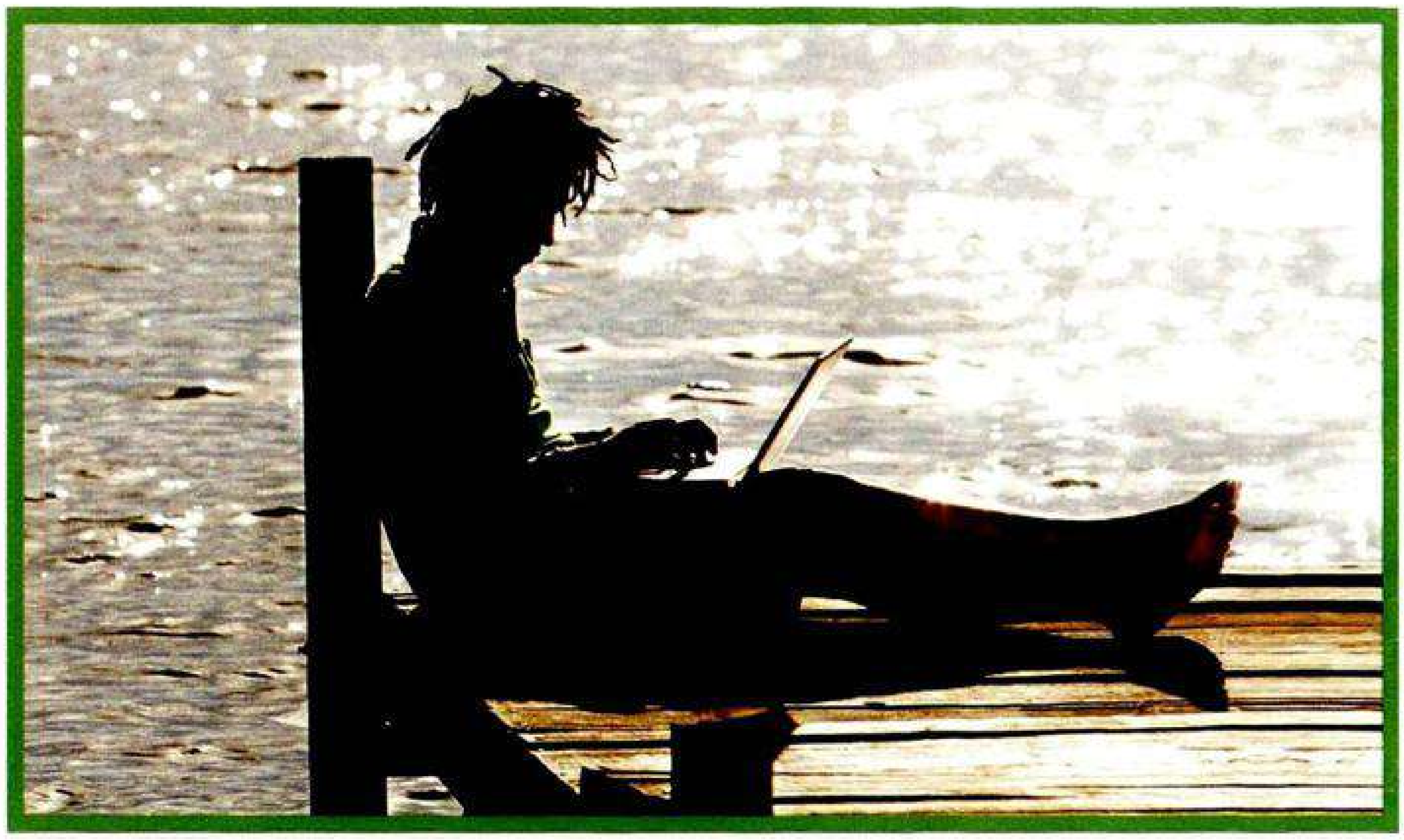
Khởi đầu nhỏ

Cả eBay và Amazon đều bắt đầu ở quy mô nhỏ, và nền tảng của họ đã tiếp thêm sức mạnh cho vô số doanh nghiệp nhỏ khác trên thế giới. Cách họ đi tiên phong trong việc sử dụng Internet đã làm thay đổi phương thức tương tác giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng, giúp người mua và người bán liên hệ với nhau theo cách không thể thực hiện được trước đây. Amazon và eBay là minh chứng cho sức mạnh của ý tưởng "nhỏ là đẹp". Bất kì ai cũng có thể bán sản phẩm trên nền tảng của họ, từ các cá nhân bán "hàng độc" cho đến những "power seller" (thuật ngữ do eBay dùng để chỉ người bán đạt doanh số cao) thành lập các cửa hàng ảo trong hoặc liên kết với nền tảng đó. Trên thị trường trực tuyến, mọi doanh nghiệp lớn nhỏ đều có cơ hội như nhau.

Trước khi có sự tồn tại của Internet, nếu ai đó muốn bán sản phẩm của mình thì phải có sự hiện diện trên thực tế: cửa hàng, quầy hàng, hoặc đi gõ cửa từng nhà. Nói chung, quy mô hiện diện càng lớn thì doanh nghiệp càng thành công. Ví dụ, thành công trong lĩnh vực bán lẻ thường dựa trên một cửa hàng nổi bật trên một tuyến đường



Trước kỉ nguyên Internet, công việc quản lí đòi hỏi phải sử dụng một lượng lớn nhân công. Sức mạnh kết hợp của máy tính và Internet đã vĩnh viễn thay đổi cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp.



Trong nền kinh tế mạng lưới kĩ thuật số, mọi người có thể làm việc ở bất kì nơi nào vào bất kì thời điểm nào. Điều này đang làm thay đổi diện mạo của môi trường kinh doanh và sự phân bố nhân sự.

chính của thành phố để thu hút được lượng khách hàng lớn nhất. Các công ty thường phụ thuộc vào một lực lượng bán hàng mạnh để xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Doanh nghiệp giữ một lượng hàng hóa lớn trong kho và có đội ngũ nhân viên văn phòng đông đảo để nhận điện thoại và xử lí giấy tờ. Tất cả những điều này đã thay đổi.

Người tiêu dùng giờ đây có thể tìm kiếm những người bán lẻ lớn nhỏ qua Internet từ một chiếc máy tính xách tay, điện thoại thông minh, hoặc máy tính bảng. Quy mô vật lí của một doanh nghiệp không còn tương quan với thành công. Nhiều doanh nghiệp không còn cần đến văn phòng lớn. Công việc giấy tờ được giảm thiểu trong khi giao tiếp trực tuyến – email, tin nhắn tức thời và các phương tiện truyền thông xã hội – cho phép những thương nhân riêng lẻ cũng như những người làm thuê có thể làm việc từ xa, tại nhà hay bất kì nơi nào trên thế giới.

Các công ty lớn từng có tính cạnh tranh cao hơn các công ty nhỏ do có tính kinh tế theo quy mô tốt hơn. Khi máy tính mới được phát minh, điều này vẫn đúng vì việc lưu trữ hồ sơ đòi hỏi phải có những máy chủ lớn và đắt đỏ. Tuy nhiên, Internet ngày nay là miễn phí và giá công nghệ cũng tương đối rẻ. Điện toán đám mây – cách thức các tổ chức chia sẻ hạ tầng ảo, phần mềm và lưu trữ dữ liệu – đã cho phép các doanh nghiệp nhỏ tiếp cận sức mạnh của các mạng tích hợp và máy tính với chi phí rất thấp và không cần không gian vật lí.

Cũng giống như quy mô, khoảng cách địa lí cũng không còn là rào cản. Một doanh nghiệp nhỏ ngày nay có thể tiếp cận khách hàng trên toàn thế giới cũng hiệu quả như một doanh nghiệp lớn. Bạn có thể sống ở một lục địa và bán các mặt hàng có nguồn gốc từ một lục địa khác. Sự ra đời của PayPal năm 2000 đã cho phép thanh toán và chuyển tiền một cách đơn giản với hàng loạt loại tiền tệ thông qua Internet, mở ra nhiều cơ hội mới cho các công ty nhỏ hoạt động như doanh nghiệp thương mại điện tử có quy mô toàn cầu.

Cạnh tranh với người khổng lồ

Với ngày càng nhiều chủng loại hàng hóa và dịch vụ được cung cấp trực tuyến, các doanh nghiệp nhỏ phải cung cấp một thứ gì đó tốt hơn các công ty lớn thì mới cạnh tranh được. Giá cả là một yếu tố quan trọng vì người tiêu dùng có thể dễ dàng so sánh giá trực tuyến. Nhưng đó không phải là yếu tố duy nhất; chi phí và tốc độ giao hàng cũng mang tính quyết định. Giao hàng và trả hàng miễn phí là những động cơ hấp dẫn để mua hàng. Thời gian giao hàng cũng rất quan trọng: những người bán lẻ với khả năng phản hồi trong vòng một giờ và giao hàng ngoài giờ làm việc thường sẽ có lợi thế cạnh tranh. Dịch vụ khách hàng cũng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Phản hồi là yếu tố quan trọng nhất

Dù bạn mất hàng gì đi nữa thì chất lượng phải như đã trình bày, vì phản hồi trên Internet có thể có tác động mạnh lên thị trường. Đối với các khách sạn và nhà hàng, phản hồi và xếp hạng của khách hàng ngày nay đã trở thành tiêu chuẩn, và nhiều người tiêu dùng đưa ra quyết định mua sắm dựa trên nhận xét của người khác. Một khách sạn gia đình, quy mô nhỏ, được điều hành tốt, tập trung vào việc cung cấp những dịch vụ xuất sắc và làm khách thấy vui vẻ có thể có được danh tiếng như là địa điểm nghỉ ngơi số một trong một thành phố cụ thể – còn hơn cả một chuỗi khách sạn lớn – nhờ có các trang web đánh giá như Trip Advisor.

Các tổ chức ngày nay đã nhận ra sức mạnh của phản hồi và khuyến khích khách hàng đăng

> Internet thực sự là một nguồn thông tin được chuyên môn hóa cao độ, với mục tiêu được chuyên môn hóa cao độ.
>
> **Eric Schmidt**
> **Cựu CEO người Mỹ của Google (1955–)**

> Trang web không chỉ kết nối máy móc mà còn kết nối con người.
> **Sir Tim Berners-Lee**
> **Nhà phát minh người Anh, cha đẻ của World Wide Web (1955–)**

nhận xét trực tuyến. Các công ty bán lẻ hàng may mặc, nhà sản xuất đồ nội thất và cửa hàng bán lẻ – thậm chí là phòng khám răng và cơ sở y tế – cũng mời khách hàng nhận xét và chia sẻ trải nghiệm. Các công ty nhỏ rất có lợi từ xu hướng này vì dịch vụ cá nhân của họ thường dễ được đánh giá tích cực.

Dịch vụ mang tính cá nhân hơn

Internet đã loại bỏ "người trung gian" ra khỏi nhiều lĩnh vực kinh doanh. Ngành du lịch là một ví dụ, vì khách du lịch giờ đây có thể trực tiếp đặt vé với các hãng hàng không. Một ví dụ khác là sách – tác giả có thể tự xuất bản trên Internet, đưa tiểu thuyết của họ đến tay người đọc mà không cần người đại diện hoặc nhà xuất bản lớn. *Năm mươi sắc thái*, tiểu thuyết của E. L. James, có khởi đầu là một ebook miễn phí trên mạng.

Trước đây, sản xuất hàng loạt và không gian hạn chế của cửa hàng truyền thống làm ảnh hưởng đến lượng hàng hóa mà doanh nghiệp có thể tích trữ. Ngày nay, những doanh nghiệp nhỏ bán sản phẩm hoặc dịch vụ đặc thù có thể thành công nhờ có Internet kết nối họ với người tiêu dùng đang tìm kiếm những sản phẩm dịch vụ này. Một người muốn mua phụ tùng cho một chiếc ô tô cũ, hoặc một ấn bản hiếm của một cuốn sách, có thể tìm và mua từ bất kì nơi nào trên thế giới.

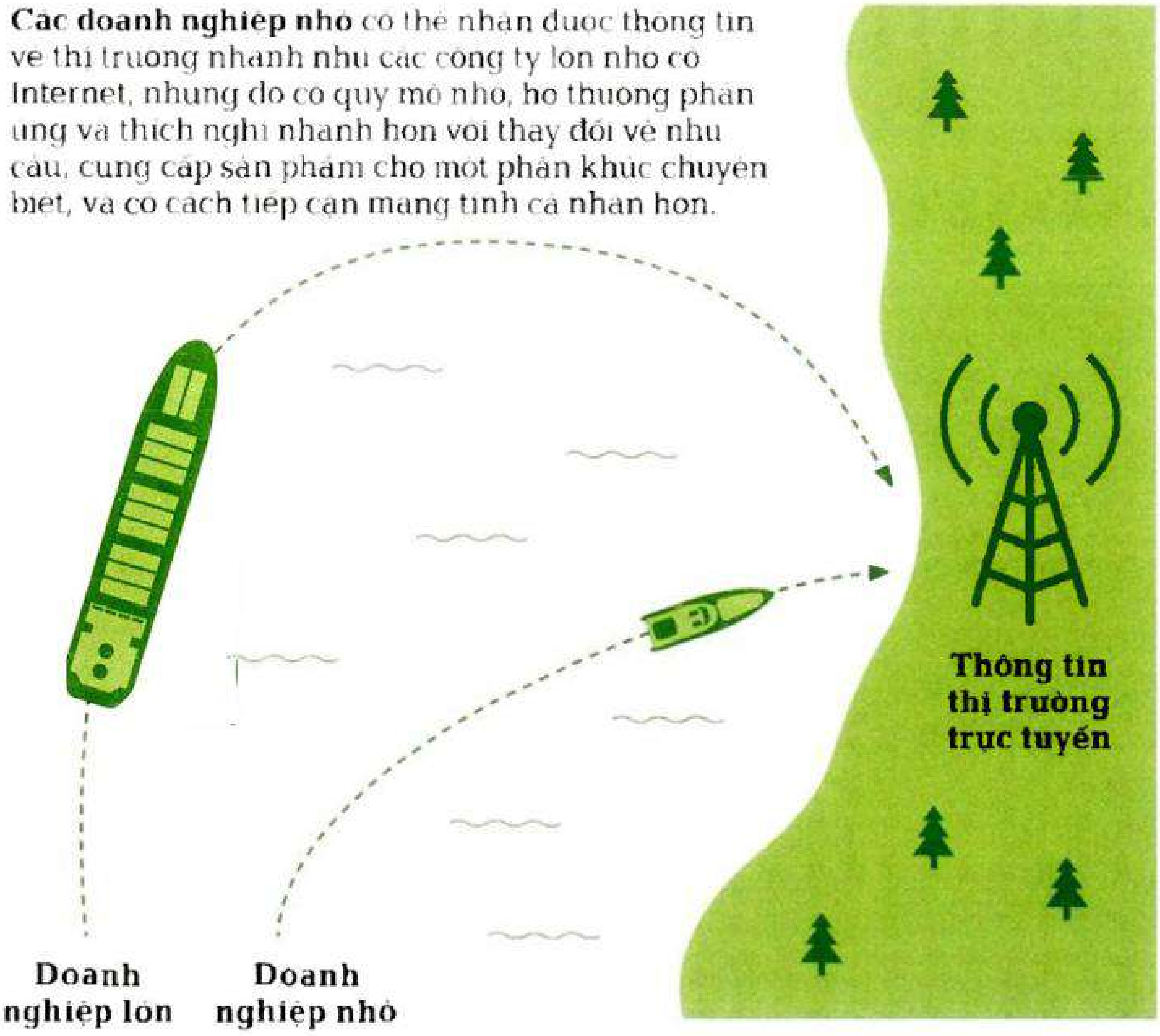
Các công ty nhỏ cũng có thể phát triển tốt thông qua tùy biến. Nhờ các phương thức sản xuất kĩ thuật số và bán lẻ trực tuyến, hàng hóa và dịch vụ có lượng khách hàng mục tiêu ít ỏi cũng có thể đem lại lợi nhuận. Hàng hóa cũng có thể được sản xuất theo yêu cầu của khách hàng – từ những cuốn sách, chiếc cốc và quần áo được cá nhân hóa cho đến những chiếc ô tô được tùy biến, đồ nội thất và thậm chí là nhà cửa cũng có thể được thiết kế và chỉnh sửa trực tuyến.

Khách hàng có thể nhận được chính xác mặt hàng mà họ muốn, được giao vào đúng thời điểm và với mức giá họ sẵn sàng chi trả. Các trang web cung cấp những mặt hàng có in hình ảnh cá nhân thường là những doanh nghiệp nhỏ có phần mềm cho phép khách hàng duyệt thiết kế cuối cùng và gửi thẳng đi in, vì vậy họ chỉ cần nhân viên để đóng gói và gửi hàng.

Dù các doanh nghiệp nhỏ có thể phát triển mạnh trên Internet thông qua trang web của mình, nhưng nhiều doanh nghiệp ngày nay sử dụng các cổng thông tin điện tử như một "ô kính trưng bày" để tiếp cận khách hàng trên phạm vi rộng hơn. Công ty của Anh Not on the High Street là một cổng thông tin như vậy. Được hai bà mẹ đang đi làm thành lập như một thị trường cho các mặt hàng sáng tạo được cá nhân hóa, trang web này đi vào hoạt động năm 2006 với 100 doanh nghiệp nhỏ (phần nhiều trong số đó là những phụ nữ làm việc tại nhà). Năm 2013, doanh nghiệp này đã phát triển với 1.600 đối tác và có doanh thu hơn $23 triệu.

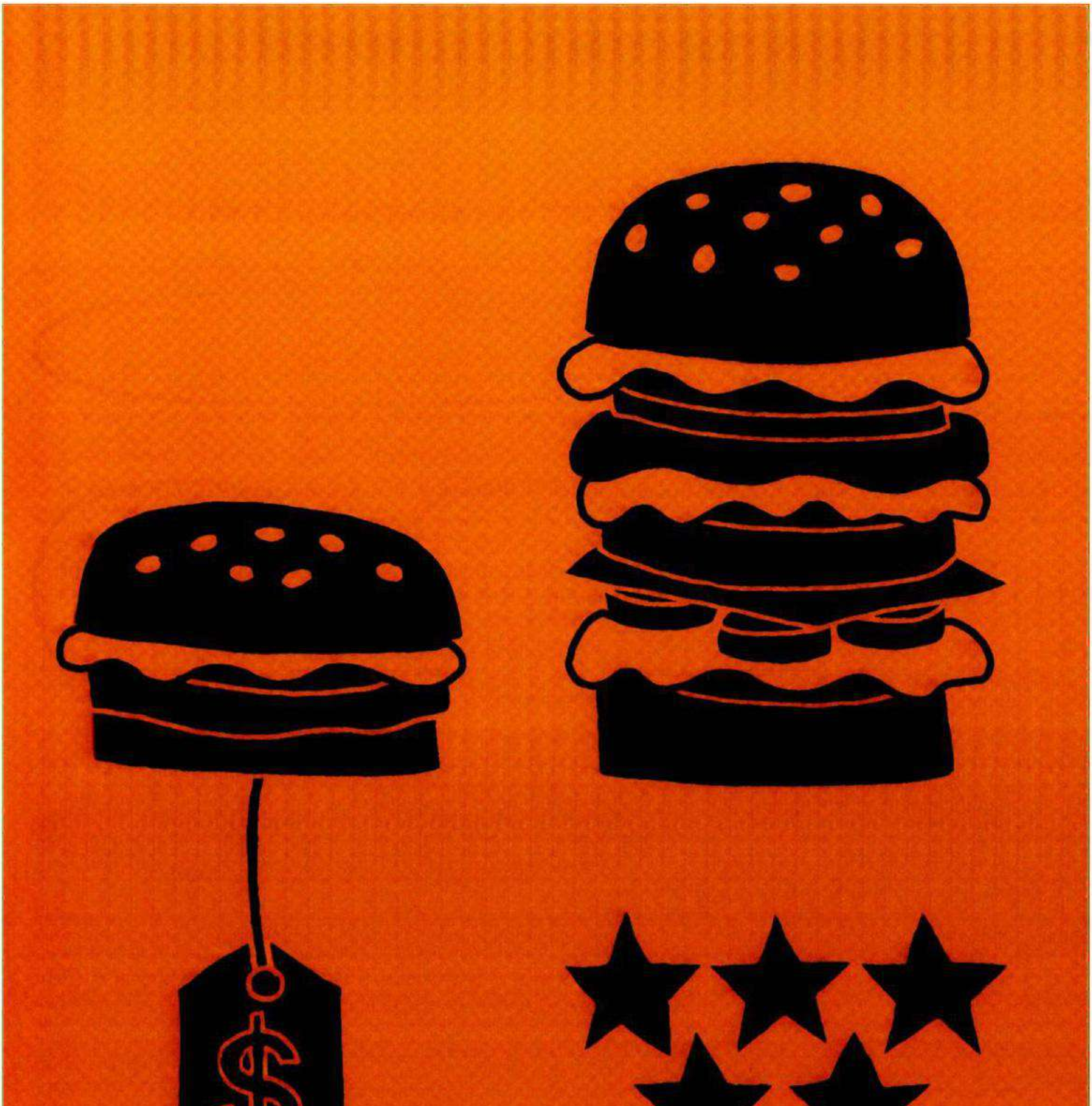
Not on the High Street thành công nhờ kết hợp ý tưởng về các sản phẩm được cá nhân hóa với nhận thức về nhà sản xuất, cho người mua cơ hội lựa chọn một nhà sản xuất tại địa phương. Mặc dù có vai trò thúc đẩy thương mại toàn cầu, Internet có thể cho phép thực hiện những trao đổi rất cá nhân giữa người mua và người bán bất kể quy mô. ▪

Các doanh nghiệp nhỏ có thể nhận được thông tin về thị trường nhanh như các công ty lớn nhờ có Internet, nhưng do có quy mô nhỏ, họ thường phản ứng và thích nghi nhanh hơn với thay đổi về nhu cầu, cung cấp sản phẩm cho một phân khúc chuyên biệt, và có cách tiếp cận mang tính cá nhân hơn.



ĐỪNG ĐỂ BỊ MẮC KẸT Ở GIỮA

CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH PHỔ QUÁT CỦA PORTER



BỐI CẢNH

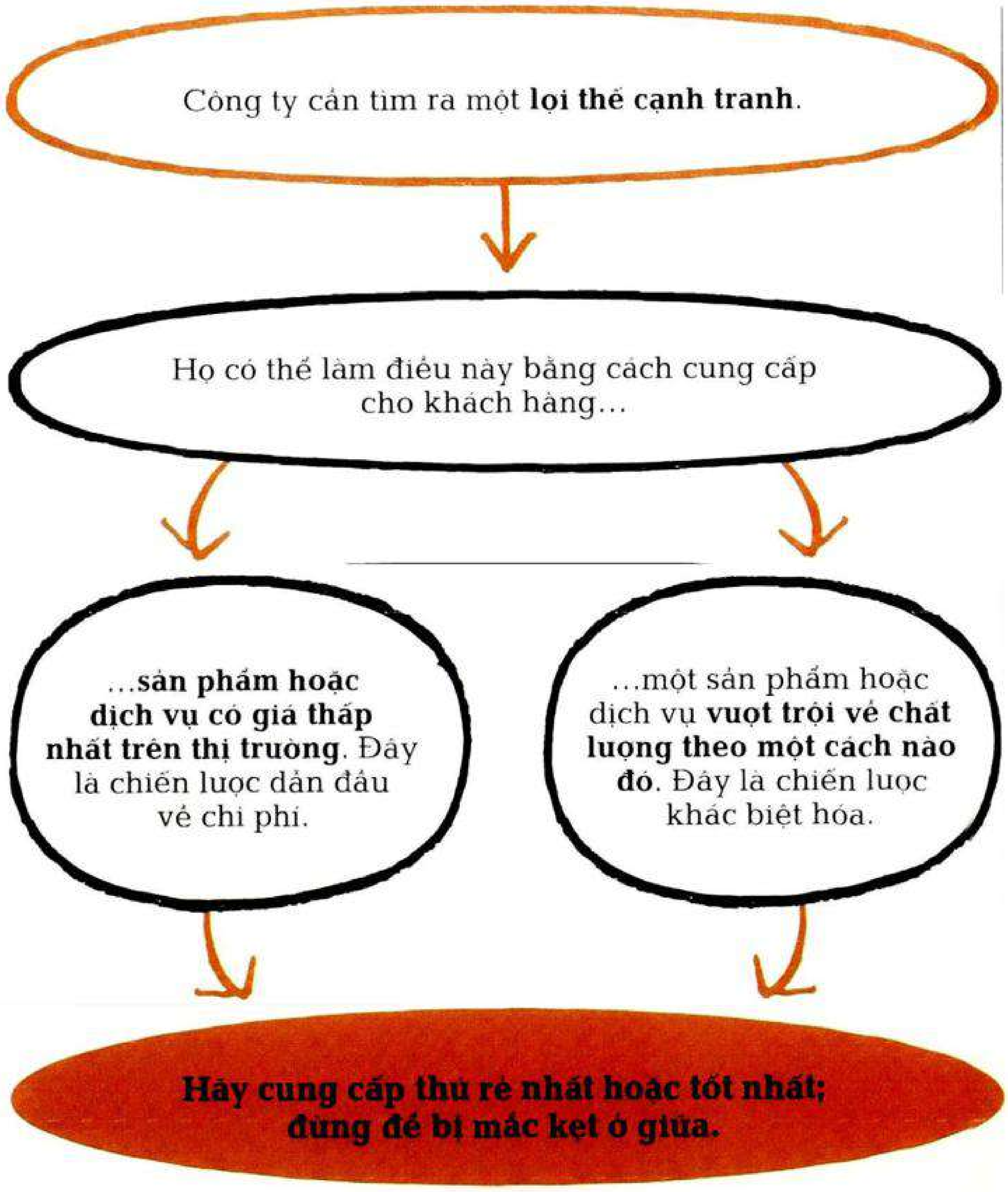
TRỌNG TÂM
Chiến lược kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1776 Nhà kinh tế học người Anh Adam Smith đưa ra khái niệm lợi thế so sánh, trong đó một bên có khả năng tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ với chi phí biên thấp hơn một bên khác.

1960 Nhà kinh tế học người Mỹ Theodore Levitt cho rằng thay vì tìm ra khách hàng cho một sản phẩm hiện hữu, doanh nghiệp nên tìm hiểu điều khách hàng muốn và tạo ra điều đó cho họ.

1985 Michael Porter xuất bản cuốn sách *Lợi thế cạnh tranh*.

2005 Các giáo sư W. Chan Kim và Renée Mauborgne đề xuất chiến lược "đại dương xanh" để tạo ra tăng trưởng và lợi nhuận, trong đó nhu cầu mới được tạo ra trong một không gian thị trường không có cạnh tranh.



Người tiêu dùng có khả năng lựa chọn, và những người tiêu dùng khác nhau sẽ có những lựa chọn khác nhau – có người muốn chi nhiều tiền nhất cho loại cao cấp nhất, có người sẽ luôn chọn loại rẻ nhất. Các công ty nhận ra điều này và hướng hoạt động kinh doanh vào một nhóm người tiêu dùng cụ thể, vì việc công ty bị mắc kẹt giữa các nhóm khách hàng là không khôn ngoan.

Giáo sư Trường Kinh doanh Harvard Michael Porter đã đề xuất các "chiến lược phổ quát" để đạt được lợi thế cạnh tranh và giải thích ý tưởng của ông trong cuốn sách *Lợi thế cạnh tranh: Tạo lập và duy trì thành tích vượt trội trong kinh doanh* (1985). Porter sử dụng một ma trận bốn ô để thể hiện bốn chiến lược phổ quát khác nhau trong lí thuyết của mình.

Doanh nghiệp thường chọn giữa hai chiến lược phổ quát là "dẫn đầu về chi phí", theo đó mục tiêu là cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ có giá thấp nhất trên thị trường; hoặc "khác biệt hóa", theo đó họ tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ độc nhất. Tuy nhiên, có một yếu tố khác có thể được thêm vào hai chiến lược phổ quát này: một công ty có thể chọn theo đuổi "chiến lược tập trung", cung cấp một dịch vụ đặc thù trên một thị trường ngách. Yếu tố này có thể áp dụng cho cả hai chiến lược phổ quát ban đầu, tạo ra một chiến lược tập trung vào chi phí (mục tiêu là cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ có giá thấp nhất trên một thị trường ngách), hoặc chiến lược tập trung vào khác biệt hóa (tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ độc nhất trên một thị trường ngách).

Chiến lược dẫn đầu về chi phí

Những công ty theo đuổi chiến lược dẫn đầu về chi phí có hai lựa chọn. Họ có thể chọn bán sản phẩm tại mức giá trung bình của ngành để

Xem thêm: Giành lợi thế 32–39 ▪ Dẫn đầu thị trường 166–69 ▪ Chiến lược tốt và chiến lược tồi 184–85 ▪ Ma trận MABA 192–93 ▪ Năm áp lực cạnh tranh của Porter 212–15 ▪ Chuỗi giá trị 216–17

> Một khi đã bị kẹt ở giữa, công ty thường mất nhiều thời gian và công sức để thoát khỏi vị thế không ai mong muốn này.
> **Michael Porter**

có được biên lợi nhuận lớn hơn đối thủ cạnh tranh; hoặc bán tại mức giá thấp hơn để chiếm nhiều thị phần hơn. Một số siêu thị, như hãng bán lẻ của Đức Aldi và công ty của Anh Tesco, áp dụng cách tiếp cận giá rẻ cho chiến lược dẫn đầu về chi phí. Họ đạt được điều này bằng cách mua số lượng lớn từ các nhà cung cấp có quan hệ gần gũi và bán cho khách hàng với "mức giá giảm sâu". Phương châm của họ – "Được chút nào hay chút ấy" của Tesco và "Thương hiệu như nhau, giá rẻ hơn" của Aldi – truyền tải động cơ của họ là giúp khách hàng tiết kiệm.

Porter đề xuất rằng để theo đuổi chiến lược dẫn đầu về chi phí, một công ty phải giữ vị trí dẫn đầu trong ngành hoặc trên thị trường về mặt chi phí thay vì ở trong nhóm các nhà sản xuất có chi phí thấp bởi vì điều này khiến họ dễ gặp rủi ro. Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, luôn có cơ hội cho các nhà sản xuất có chi phí thấp khác giảm giá thành, từ đó chiếm thị phần. Các công ty chọn chiến lược dẫn đầu về chi phí phải tự tin rằng họ có thể đạt được vị trí số một và duy trì được vị trí đó. Để đạt được điều này, họ phải đáp ứng một số yêu cầu, bao gồm: cơ sở chi phí thấp (về nhân công, vật liệu và trang thiết bị); công nghệ hiệu quả; quy trình thu mua hiệu quả; quy trình phân phối được tổ chức tốt và tiết kiệm; và khả năng tiếp cận nguồn vốn cho bất kì khoản đầu tư nào cần thiết để giữ chi phí ở mức thấp.

Tuy nhiên, các nguyên tắc chi phí thấp này không dành riêng cho một công ty nào, và có rủi ro dễ bị bắt chước. Những công ty theo đuổi chiến lược dẫn đầu về chi phí phải không ngừng cải tiến quy trình để đảm bảo duy trì chi phí thấp hơn chi phí của đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược khác biệt hóa

Một công ty theo đuổi chiến lược khác biệt hóa phải tạo ra những sản phẩm hoặc dịch vụ khác biệt đáng kể so với đối thủ cạnh tranh, như vậy họ mới có được sức hấp dẫn lớn hơn đối với người tiêu dùng. Chiến lược này phù hợp hơn ở những thị trường trong đó sản phẩm không nhạy với giá cả, và nhu cầu của khách hàng thường không được đáp ứng đầy đủ. Chiến lược này cũng đồng nghĩa với khả năng đáp ứng nhu cầu theo những cách khó mà sao chép được.

Bose Systems là một ví dụ theo đuổi chiến lược khác biệt hóa. Là một công ty điện tử chuyên về âm thanh của Mỹ, Bose Systems liên tục tái đầu tư lợi nhuận cho hoạt động sáng tạo. Quá trình nghiên cứu tập trung vào khách hàng đã mang lại cho Bose vị trí thống trị; các tai nghe khử tiếng ồn và loa thời trang đã trở thành những mặt hàng mà ai cũng khao khát.

Cách tiếp cận chiến lược khác biệt hóa cũng thay đổi tùy theo sản phẩm, dịch vụ và bản chất của từng ngành cụ thể, nhưng thường đòi hỏi phải có thêm tính năng và chức năng, độ bền cao và dịch vụ khách hàng tốt hơn. Những công ty chọn theo đuổi chiến lược này cần có một số nguyên tắc cơ bản, bao gồm có kế hoạch nghiên cứu và phát triển tốt, có một nền văn hóa sáng tạo và có khả năng làm ra các sản phẩm hoặc dịch vụ luôn đạt



Bose Systems là một chuyên gia âm thanh theo đuổi chiến lược khác biệt hóa. Họ tự trở nên khác biệt với các đối thủ cạnh tranh nhờ nghiên cứu và phát triển, từ đó có được những công nghệ sáng tạo.

chất lượng cao. Chiến lược này cần được hỗ trợ bởi một kế hoạch tiếp thị hiệu quả sao cho điểm khác biệt được định vị tốt và được truyền đạt đến người tiêu dùng. Hình ảnh thương hiệu là yếu tố thiết yếu và thường được củng cố bởi bản chất của điểm khác biệt hóa.

Chiến lược tập trung

Những công ty theo đuổi chiến lược tập trung thường chọn một thị trường ngách cụ thể. Họ phải hiểu các động lực thị trường và nhu cầu độc đáo của khách hàng trên thị trường này, từ đó phát triển các sản phẩm hoặc dịch vụ có chi phí thấp hoặc được chuyên môn hóa tốt. Họ cũng có xu hướng cung cấp tốt dịch vụ khách hàng và nhờ đó xây dựng được lòng trung thành mạnh mẽ với thương hiệu. Điều này làm cho phân khúc thị trường của họ ít hấp dẫn hơn đối với các công ty mới có ý định gia nhập thị trường.

Ferrari là ví dụ về một công ty trên thị trường ngách đã chọn cách tự làm cho bản thân trở nên khác biệt. Công ty này nhắm vào phân khúc xe hơi thể thao hiệu năng cao với số lượng hạn chế, và xe của họ được khác biệt hóa thông qua thiết kế mang tính đặc thù cao, hiệu năng cao và mối liên kết của công ty với cuộc đua xe Công thức 1.

Dù chọn tập trung vào điều gì đi nữa, một công ty phải dựa trên khả năng cạnh tranh thành công trên thị trường ngách đã chọn căn cứ vào thế mạnh của một khả năng hoặc năng lực cụ thể. Ví dụ, nếu công ty đặt mục tiêu đi đầu về chi phí trên một thị trường ngách, mục tiêu này phải có nền tảng là các mối quan hệ riêng được xây dựng với các nhà cung cấp chuyên biệt. Mặt khác, nếu công ty chọn khác biệt hóa trên thị trường ngách, lựa chọn này phải dựa trên năng lực hiểu biết sâu sắc về nhu cầu khách hàng. Tuy nhiên, nếu chọn tập trung vào phân khúc thị trường nhỏ vì quy mô công ty quá nhỏ để phục vụ cho một thị trường lớn hơn, thì công ty đó có nguy cơ bị loại ra khỏi cuộc chơi bởi các công ty lớn với những khả năng riêng cho phép họ định vị tốt hơn sản phẩm và dịch vụ của mình.

Chiến lược của hãng hàng không

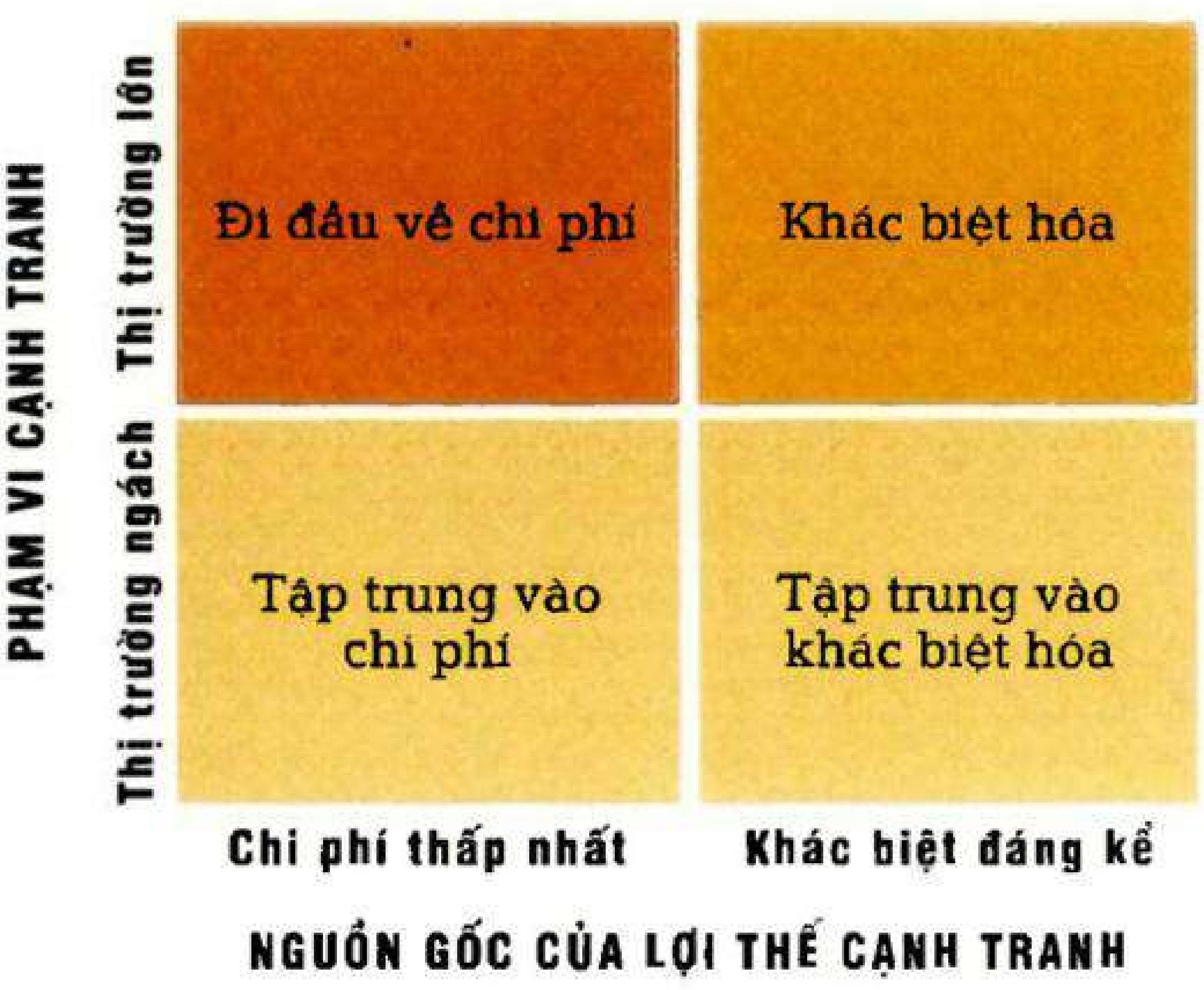
Ngành công nghiệp hàng không là minh họa cho ý tưởng của Porter. Người tiêu dùng được lựa chọn khi đặt vé máy bay. Họ có thể chọn giữa một hãng hàng không chỉ cung cấp các dịch vụ cơ bản hoặc một hãng đắt đỏ hơn với dịch vụ, chất lượng tốt hơn và thuận tiện hơn. Ngoài ra còn có một lựa chọn thứ ba: một hãng hàng không nhỏ chỉ bay vài tuyến. Các hãng hàng không có xu hướng tập trung vào một nhóm khách cụ thể như là một cách hữu hiệu để đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường chật hẹp, ví dụ như bằng cách cung cấp vé giảm giá hoặc một trải nghiệm bay sang trọng hơn.

Ryanair, hãng hàng không giá rẻ có trụ sở tại Ireland, đã áp dụng ý tưởng đi đầu về chi phí và tự mô tả là "hãng vận tải siêu rẻ duy nhất của châu Âu". Khái niệm về hãng hàng không giá rẻ được mở đầu bởi Southwest Airlines đặt tại Texas, và Ryanair theo sau với các nguyên tắc tương tự: sử dụng một loại máy bay duy nhất để giữ chi phí ở mức thấp, liên tục rà soát chi phí chung, xoay vòng máy bay ngay khi có thể và không áp dụng chương trình khách hàng trung thành.

Ryanair đã mua 100 máy bay Boeing 737 có sức chứa 800 khách với một mức giảm giá khá lớn vào năm 2002. Khởi đầu với những chiếc máy bay mới hơn, tiết kiệm nhiên liệu hơn nhiều công ty đối thủ, Ryanair có được các chuyến bay kín chỗ với những hành khách mua vé giá rẻ. Tuy nhiên, Ryanair có thể tạo ra lợi nhuận bởi vì hành khách cũng sẽ tiêu tiền vào những lĩnh vực như thức ăn trên máy bay và đặt phòng khách sạn.

Ryanair có thể tăng lợi nhuận trong nhiều năm vì họ liên tục tìm cách giảm chi phí và thu phí dịch vụ bổ sung từ khách hàng, bao

> Mỗi công ty cạnh tranh trong ngành đều có một lợi thế cạnh tranh, dù là rõ ràng hay ngầm hiểu.
> **Michael Porter**



Các chiến lược kinh doanh phổ quát của Porter rơi vào hai loại cơ bản: chi phí thấp nhất hoặc khác biệt hóa đáng kể. Các công ty có thể chọn giữa các cách tiếp cận này dù có quy mô nhỏ hay lớn, và dù là đang hoạt động trên các thị trường mục tiêu rộng lớn hay những thị trường ngách.

Đạo đức về dịch vụ khách hàng của **Singapore Airlines** được nhân cách hóa bởi hình tượng "Cô gái Singapore", một hình tượng khắc họa sinh động cho lòng hiếu khách của người châu Á. Hình ảnh cô gái này đã trở thành một biểu tượng thương hiệu thành công.



gồm việc trở thành hãng hàng không đầu tiên áp dụng thu phí hành lí; tìm cách loại bỏ nhu cầu về bàn check-in (bằng cách cung cấp tiện ích check-in trực tuyến); và thu phí cho các lựa chọn như đặt trước chỗ ngồi và ưu tiên lên máy bay. Sự kiên định tìm kiếm những cách mới để thay đổi chi phí là điểm cốt yếu của chiến lược đi đầu về chi phí. Trong năm tài chính kết thúc ngày 31/03/2013, Ryanair đã phục vụ gần 80 triệu hành khách và công bố lợi nhuận kỉ lục là $753 triệu dù giá nhiên liệu tăng.

Ngược lại, Singapore Airlines (SIA) theo đuổi chiến lược khác biệt hóa. Những động lực chính của SIA là công nghệ đột phá, sáng tạo, chất lượng và dịch vụ khách hàng xuất sắc. Hãng này đã duy trì được đội máy bay đổi mới nhất trong số các hãng hàng không lớn và kiên định với chính sách nghiêm ngặt là thay thế máy bay cũ bằng các mẫu mới hơn, tốt hơn. SIA luôn là hãng đầu tiên mua các loại máy bay mới.

SIA nhận ra sáng tạo thường không tồn tại lâu dài trong ngành hàng không. Các tính năng và ý tưởng mới có thể dễ dàng bị các hãng khác sao chép, vì vậy họ tiếp tục đầu tư mạnh vào sáng tạo và công nghệ như một yếu tố thiết yếu để theo đuổi chiến lược khác biệt hóa. SIA thực hiện một chương trình đào tạo toàn diện và nghiêm ngặt cho phi hành đoàn và đội tiếp viên nhằm đảm bảo duy trì trải nghiệm tuyệt vời của khách hàng. Thành công của chiến lược thương hiệu và toàn bộ chiến lược định vị tập trung vào dịch vụ xuất sắc của SIA là khách hàng luôn sẵn sàng mua vé của hãng tại mức giá cao.

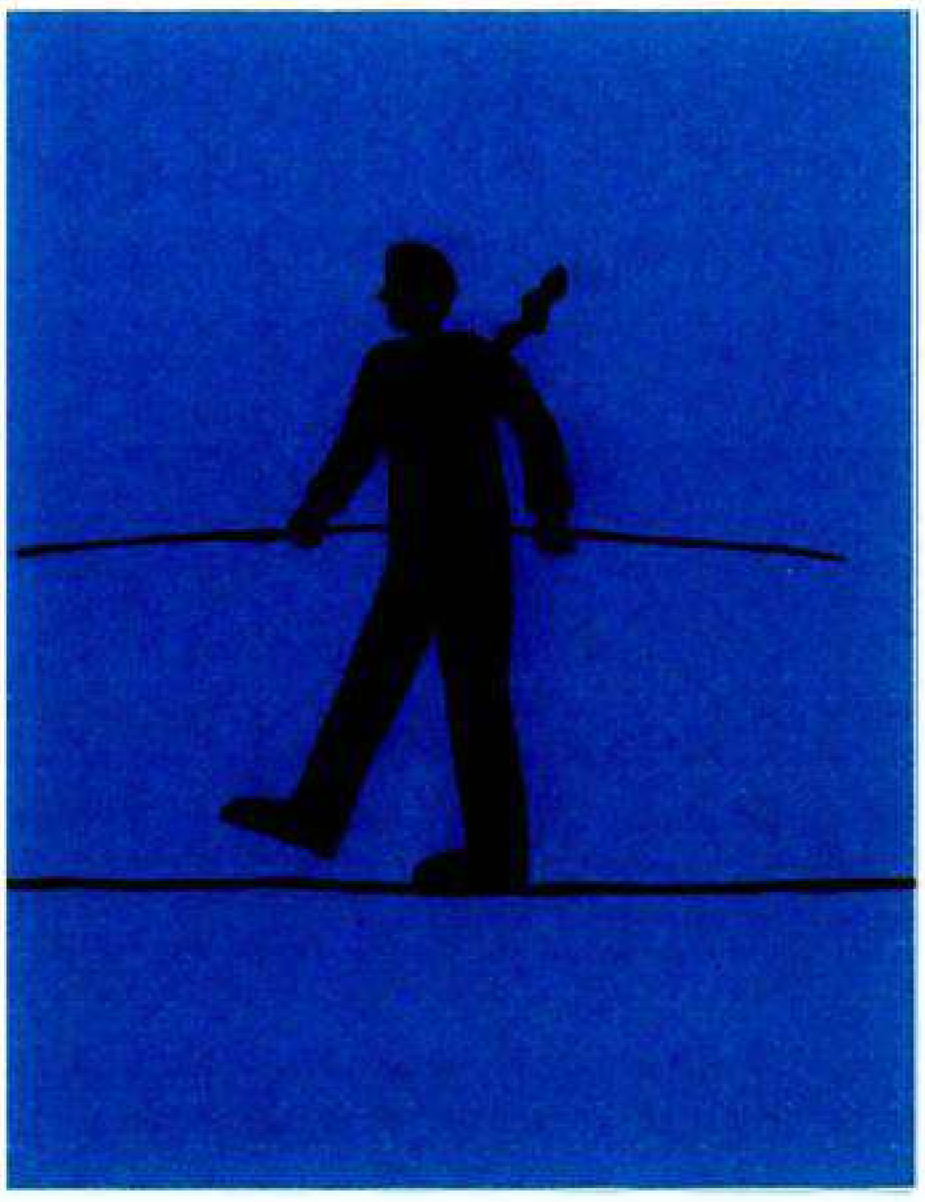
Các chiến lược kinh doanh phổ quát của Porter có thể được sử dụng bởi bất kì công ty nào để đạt được lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, môi trường cạnh tranh không chỉ có đối thủ trong hiện tại; những biến chuyển trong ngành và trong môi trường kinh doanh cũng góp phần làm cho bối cảnh kinh doanh không ngừng thay đổi. Vì thế, việc lựa chọn chiến lược phải thường xuyên được rà soát và kiểm tra. ■



Kem Ben & Jerry's hiện thuộc nhãn hàng Unilever nhưng vẫn tiếp tục sử dụng chiến lược khác biệt hóa mà hãng đã áp dụng để trở thành công ty dẫn đầu thị trường.

Kem và sự khác biệt

Những tên hương vị kì quặc – như Imagine Whirled Peace, Chubby Hubby và Brownie Chew Gooder – đã làm cho kem của Ben & Jerry's trở nên khác biệt. Ben Cohen và Jerry Greenfield thành lập công ty năm 1978 và muốn sản phẩm của họ trở nên độc đáo. Theo Jerry, "nếu không vui thì tại sao phải làm?" Ben cho rằng không có vị giác, vì vậy ông căn cứ vào kết cấu (mà ông gọi là "cảm giác trong miệng") – vì vậy, các khoanh nguyên liệu lớn được thêm vào như trái cây, sô-cô-la, hoặc bánh bích quy đã trở thành nét đặc trưng của thương hiệu này. Người tiêu dùng luôn sẵn sàng mua tại mức giá cao do kem dùng nguyên liệu chất lượng cao, hoàn toàn tự nhiên và có hương vị sáng tạo. Chiến lược tự khác biệt hóa so với đối thủ cạnh tranh của công ty này không chỉ dừng lại ở sản phẩm. Họ còn tích cực trong các chiến dịch xã hội như kết hôn đồng giới, chỉ mua từ các nhà cung cấp làm ăn chính đáng, và các vấn đề môi trường trong sản xuất và giao hàng.



BẢN CHẤT CỦA CHIẾN LƯỢC LÀ LỰA CHỌN NHỮNG ĐIỀU KHÔNG NÊN LÀM

CHIẾN LƯỢC TỐT VÀ CHIẾN LƯỢC TỒI

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Tư duy chiến lược

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Tn. 1960 Việc hoạch định chiến lược ngày càng phổ biến và được áp dụng vào lĩnh vực mới về tư vấn quản trị.

1962 Cuốn sách *Chiến lược và cấu trúc* của Alfred Chandler đặt ra một mô hình trong đó cấu trúc của một công ty phù hợp với chiến lược của công ty đó chứ không phải ngược lại.

1985 Cuốn sách *Lợi thế cạnh tranh* của Michael Porter định nghĩa lại tư duy kinh doanh về cạnh tranh, làm cho lĩnh vực tư duy chiến lược kém hiệu quả được áp dụng phổ biến trở lại.

Tn. 1990 và tn. 2000 Chiến lược ngày càng được thực hành như một quy trình liên tục bởi tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp chứ không chỉ bởi ban giám đốc. Nokia cho rằng chiến lược nên là "một phần trong hoạt động hằng ngày của nhà quản lí".

Chiến lược là một khái niệm có nguồn gốc từ lịch sử quân sự, khi các tướng quân lập kế hoạch cho các chiến dịch trong chiến tranh. Ngày nay, chiến lược là một từ bị lạm dụng và thường bị hiểu sai trong lí thuyết kinh doanh. Nói một cách đơn giản, chiến lược là cách một doanh nghiệp đạt được mục tiêu từ vị thế hiện tại, bao gồm việc xác định các lựa chọn của doanh nghiệp để vượt qua trở ngại trên con đường đạt đến mục tiêu. Thông thường, việc chọn điều không nên làm cũng quan trọng không kém điều nên làm. Bậc thầy về chiến lược Michael Porter lần đầu tiên thu hút sự chú ý vào chiến lược kinh doanh là năm 1985, sau đó khai thác riêng đề tài này trong bài báo "Chiến lược là gì?" (1996).

Doanh nghiệp có xác suất hành động theo một chiến lược tồi ngang bằng với một chiến lược tốt. Cuốn *Chiến lược tốt/Chiến lược tồi* (2012) của Richard Rumelt giải thích rằng chiến lược tốt nên được tạo ra từ việc phân tích công ty và mục tiêu của công ty. Phân tích SWOT (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ) là một trong những hệ thống phổ biến nhất dành cho các hoạt động kiểm tra như vậy, và để đạt được hiệu quả, việc phân tích cần được thực hiện với cán bộ quản lí cấp trung và mọi người trong toàn bộ tổ

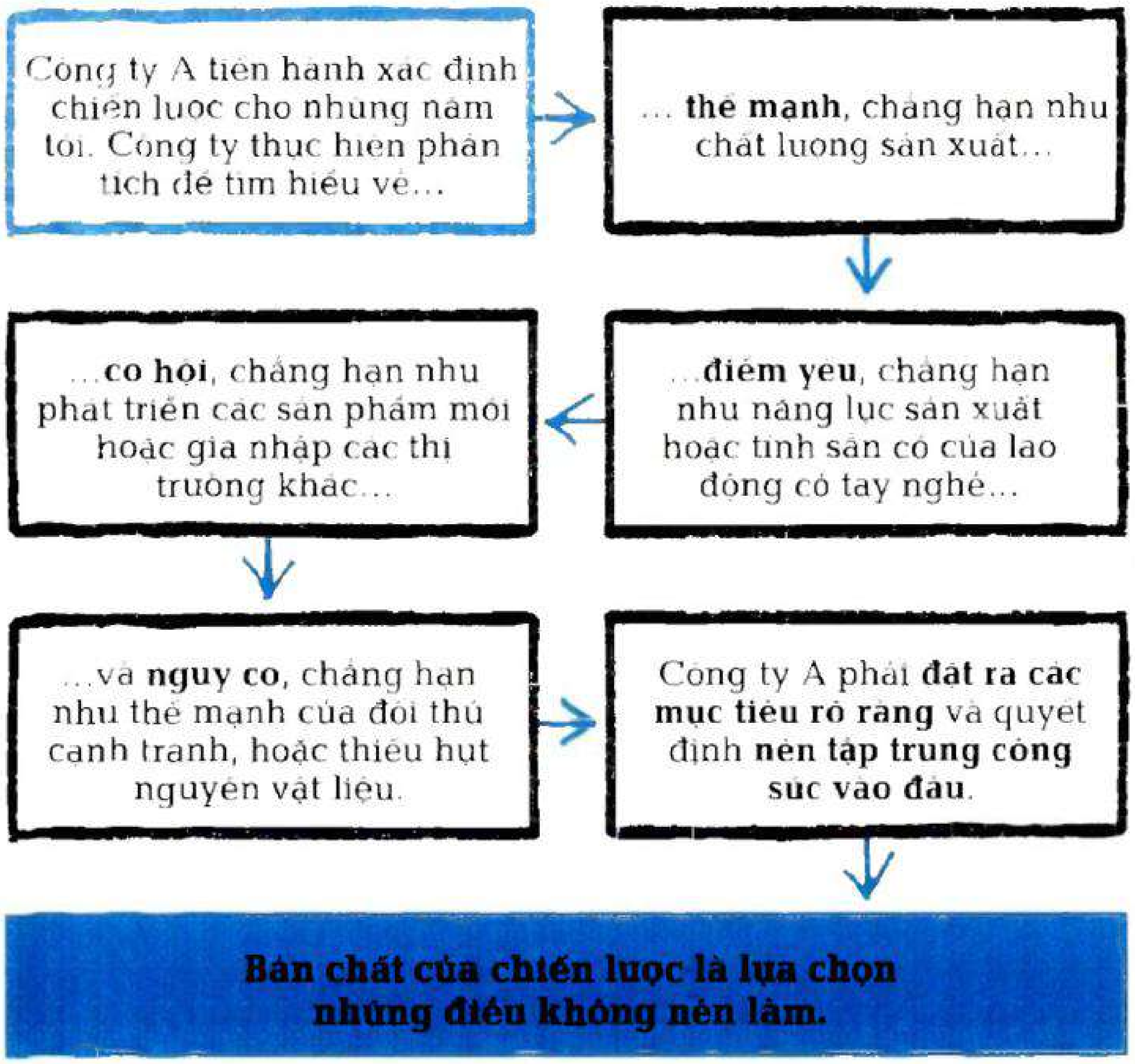


Kodak không nhận ra rằng máy ảnh phim là một "điều không nên làm". Nếu chọn từ bỏ lĩnh vực này, Kodak đã có thể trở thành công ty dẫn đầu thị trường về công nghệ kĩ thuật số.

chức chứ không chỉ những người lãnh đạo. Chiến lược tốt yêu cầu phân tích cạnh tranh và bất kì nguy cơ nào mà tổ chức gặp phải, và có thể đòi hỏi phải đưa ra những quyết định khó khăn. Phân tích cần cho ra kết quả là một chiến lược dựa trên những mục tiêu rõ ràng nhằm tận dụng điểm mạnh của công ty và có thể linh hoạt khi các yếu tố bên ngoài thay đổi.

Chiến lược tồi thường đi kèm với việc đặt ra một mục tiêu hoặc tầm nhìn quá đơn giản. Nhà lãnh đạo có thể dùng những lời lẽ mạnh mẽ về "chiến thắng" để thúc đẩy nhân viên, nhưng đặt ra mục tiêu

Xem thêm: Bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi 170–71 ▪ Tranh tụ màn 194–201 ▪ Năm áp lực cạnh tranh của Porter 212–15 ▪ Chuỗi giá trị 216–17



hảo huyền là việc dễ dàng – lập chiến lược để đạt được mục tiêu đó thì khó hơn nhiều. Các nhà điều hành nhất quyết theo đuổi một chiến lược tồi sẽ phớt lờ mọi vấn đề và bị che mắt bởi những lựa chọn có sẵn. Họ sẽ cố dàn xếp một loạt nhu cầu và lợi ích xung đột lẫn nhau để bám vào một kế hoạch. Trong trường hợp đó, nhà quản lí có nguy cơ làm theo các ý tưởng và hướng đi lỗi thời, không hiệu quả.

Ảnh phim đã lỗi thời

Sự sụp đổ của Kodak là ví dụ điển hình về việc theo đuổi chiến lược tồi. Thành lập năm 1890, đến thập niên 1970, Kodak là công ty dẫn đầu thị trường Mỹ trong lĩnh vực nhiếp ảnh với gần 90% thị phần phim và máy ảnh. Năm 1975, các kĩ sư của Kodak phát minh ra máy ảnh kĩ thuật số, nhưng ban quản trị cấp cao đã bỏ qua cơ hội này. Họ tin rằng công ty đang kinh doanh trong lĩnh vực phim hóa học và không sẵn sàng "giết chết con gà đẻ trứng vàng" này. Các giám đốc điều hành không nhận thấy nhiếp ảnh số sẽ làm phim trở nên dư thừa và gây khó khăn cho mảng kinh doanh gần như độc quyền của họ. Công ty Nhật Bản Fujifilm thì nhận ra nguy cơ này và đã đa dạng hóa thành công. Kodak bắt đầu chuyển sang máy ảnh số quá muộn khi điện thoại thông minh và máy tính bảng đã thay thế máy ảnh. Việc các cán bộ điều hành cấp cao không thể đưa ra quyết định để thay đổi hướng đi đã khiến công ty phải tuyên bố phá sản vào năm 2012. ▪

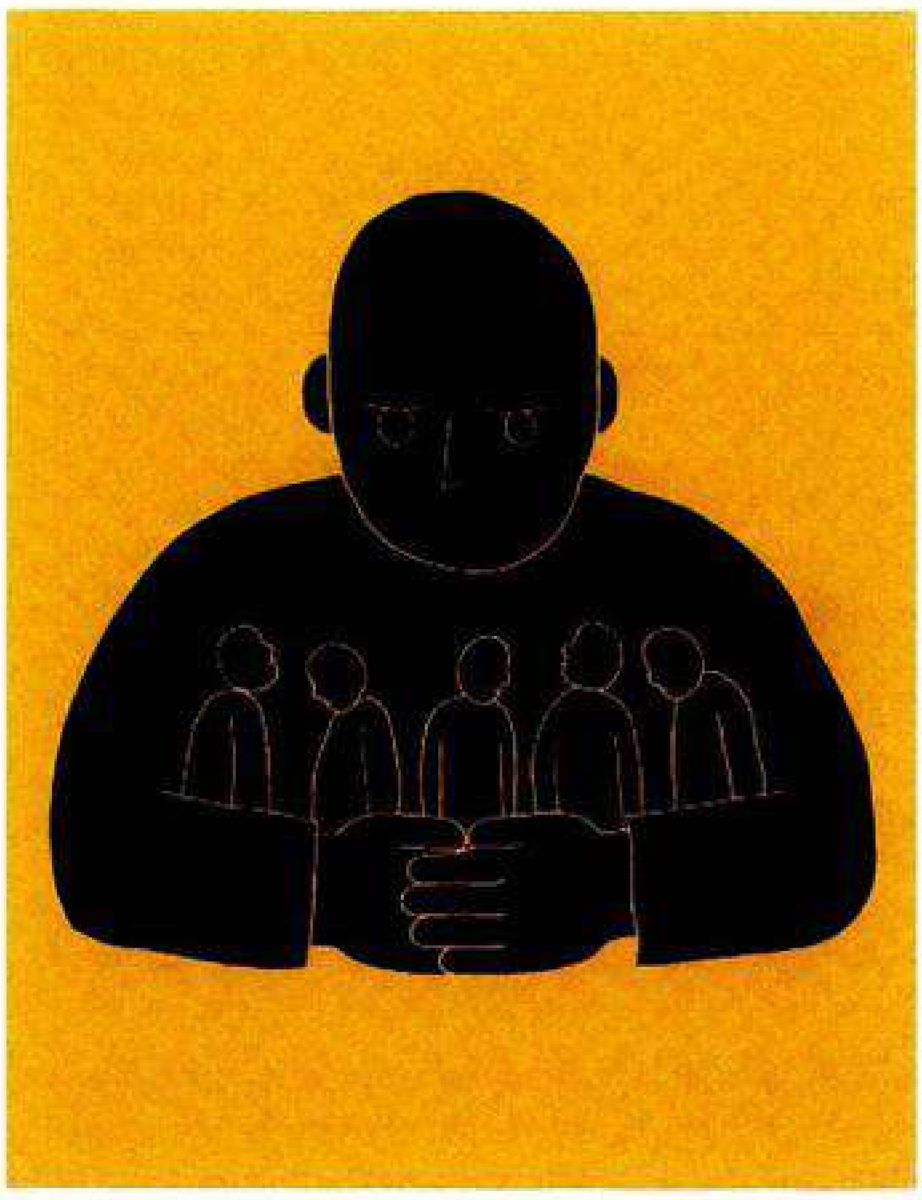
Richard Rumelt

Giáo sư Richard Rumelt (1942–) theo học ngành kĩ thuật điện tại Đại học California, Berkeley trước khi nhận bằng tiến sĩ quản trị kinh doanh tại Trường Kinh doanh Harvard vào năm 1972. Ông làm việc với vai trò kĩ sư hệ thống tại Jet Propulsion Laboratories của NASA trong khi vẫn làm cho khoa quản trị kinh doanh tại Trường Kinh doanh Harvard. Vào năm 1976, ông bắt đầu làm việc cho Trường Quản trị Anderson thuộc Đại học California và hiện vẫn duy trì công việc ở đây, và trở thành giáo sư về Kinh doanh và Xã hội học. Từ năm 1993 đến năm 1996, ông giảng dạy tại INSEAD, trường kinh doanh hàng đầu của Pháp tại Fontainebleau, gần Paris. Rumelt cũng là cố vấn cho một số công ty và chính phủ.

Tác phẩm chính

1982 *Sự đa dạng và khả năng sinh lời*
1991 *Ngành công nghiệp quan trọng như thế nào?*
2012 *Chiến lược tốt/Chiến lược tồi*

> Một chiến lược tốt sẽ thực sự công nhận những thách thức mà công ty phải đối mặt và đưa ra cách vượt qua những thách thức đó.
> **Richard Rumelt**



SỰ CỘNG HƯỞNG VÀ NHỮNG ĐIỀU DỐI TRÁ KHÁC

TẠI SAO CÁC VỤ THÂU TÓM ĐỀU GÂY THẤT VỌNG

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Sáp nhập và thâu tóm

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1890–1905 "Làn sóng thâu tóm" đầu tiên xảy ra ở Mỹ và châu Âu, được thúc đẩy bởi một cuộc suy thoái kinh tế và luật lệ mới.

Tn. 1960 Abraham Maslow áp dụng ý tưởng về "sự cộng hưởng" vào cách thức nhân viên trong các tổ chức làm việc cùng nhau.

2001 Hai công ty của Mỹ AOL và Time Warner sáp nhập trong một thương vụ trị giá $182 tỉ. Giao dịch này không thành công, và vào năm 2009 hai công ty này trở thành hai thực thể riêng biệt.

2007 Chỉ riêng ở Mỹ đã diễn ra 144 giao dịch thâu tóm trị giá hơn $1 tỉ.

2009 Chỉ có 35 giao dịch thâu tóm trị giá hơn $1 tỉ diễn ra tại Mỹ.

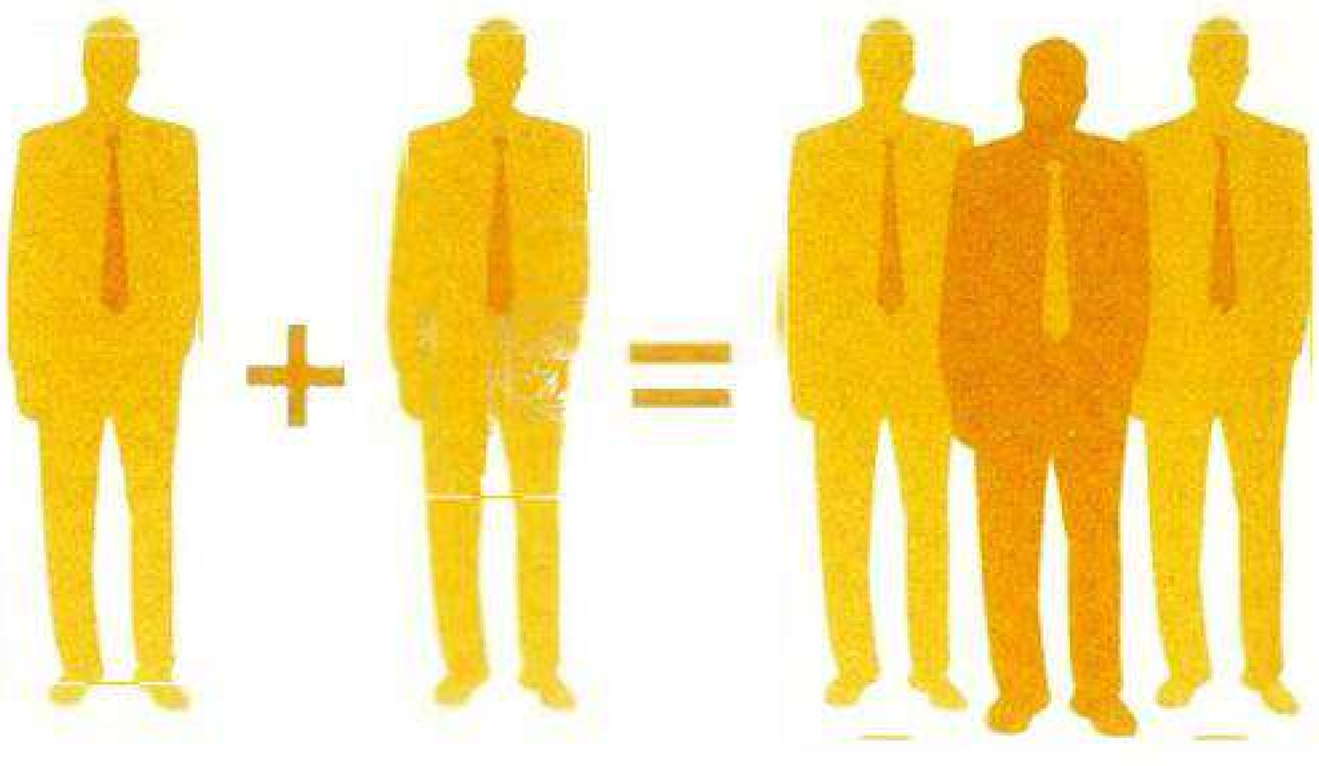
Mọi công ty đều phải phát triển để tồn tại. Một cách để làm tăng quy mô của tổ chức là mua lại (thôn tính) một tổ chức khác và biến nó thành một phần của công ty ban đầu. Một cách khác là hai doanh nghiệp có thể thỏa thuận để sáp nhập với nhau, hình thành nên một tổ chức khác với một danh tính hoàn toàn mới. Mục đích của mua lại hoặc sáp nhập thường là để làm tăng giá trị cổ đông cao hơn tổng của hai công ty riêng lẻ. Những lợi ích này được gọi là "sự cộng hưởng", tức là khái niệm một cộng một bằng ba.

Những nguyên nhân để hai doanh nghiệp kết hợp cùng nhau có vẻ như rất thuyết phục. Công ty mới hợp nhất sẽ có doanh số, thị phần và doanh thu tăng. Công ty này cũng sẽ hoạt động hiệu quả hơn. Các công ty lớn hơn cũng có được lợi ích từ tính kinh tế theo quy mô: các chi phí chung được chia sẻ và tiền có thể được tiết kiệm từ sức mua tăng. Chi phí cố định cũng có thể giảm do doanh nghiệp hợp nhất cần ít nhân viên hơn trong các phòng ban chức năng như tài chính, nhân sự và tiếp thị so với khi là hai pháp nhân riêng biệt. Các công ty cũng mua các mảng kinh doanh để có được công nghệ mới, tiếp cận các thị trường mới, hoặc tăng phạm vi phân phối.

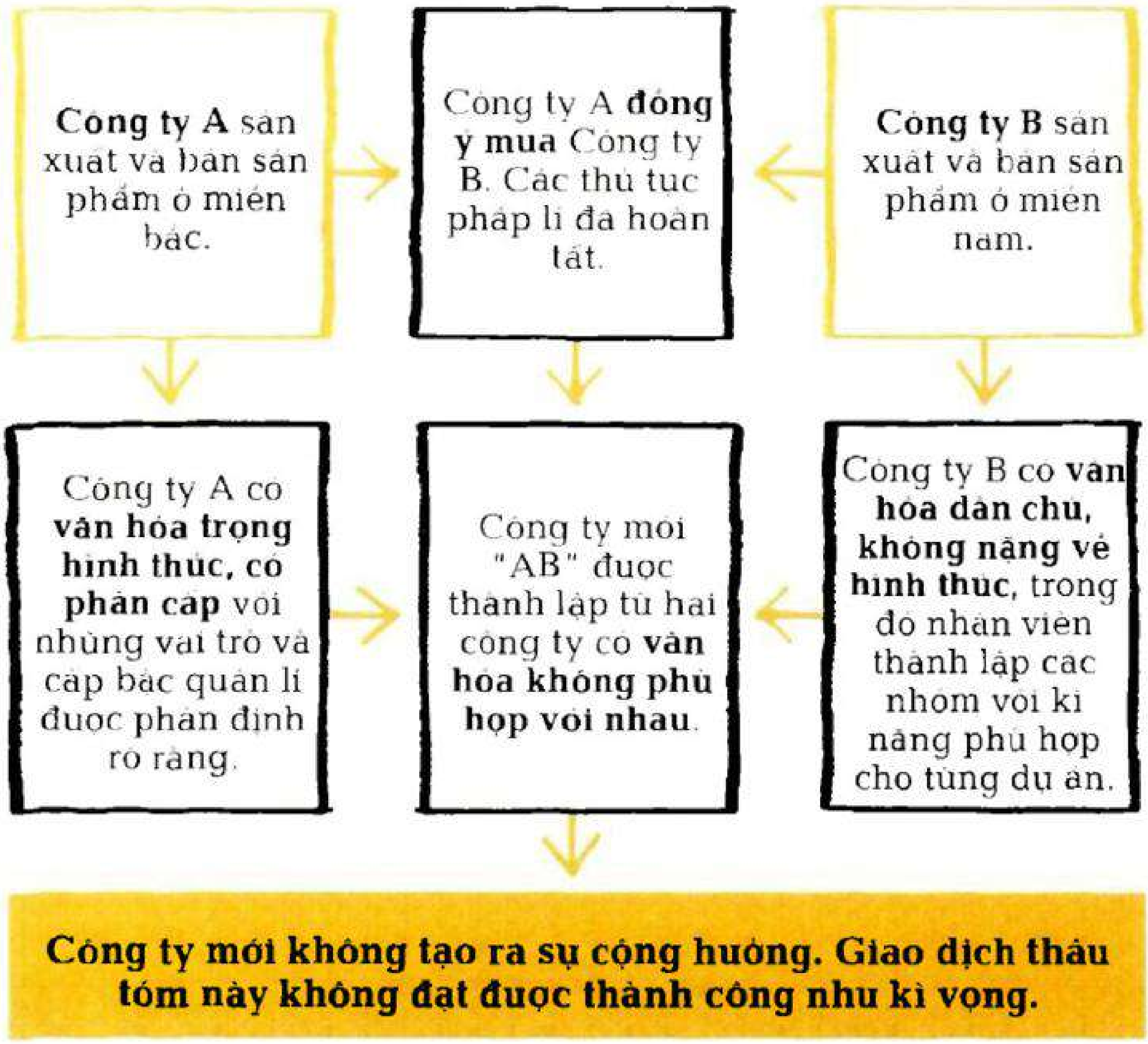
Phân tách công ty

Trên thực tế, các giao dịch thâu tóm và sáp nhập hiếm khi thành công như kì vọng. Đây là một thực tế được Harold Geneen nhấn mạnh trong những cuốn sách về kì vọng đối với sự cộng hưởng mà ông là đồng tác giả (1997 và 1999). Các vụ sáp nhập có thể không mang lại giá trị như cam kết, với một cộng một

Sự cộng hưởng là giá trị bổ sung được tạo ra khi hai đơn vị kinh doanh kết hợp với nhau. Là "chén thánh" của các chu kì kinh doanh, Campbell và Goold kết luận rằng "các sáng kiến cộng hưởng thường không đạt được kì vọng của ban quản trị".



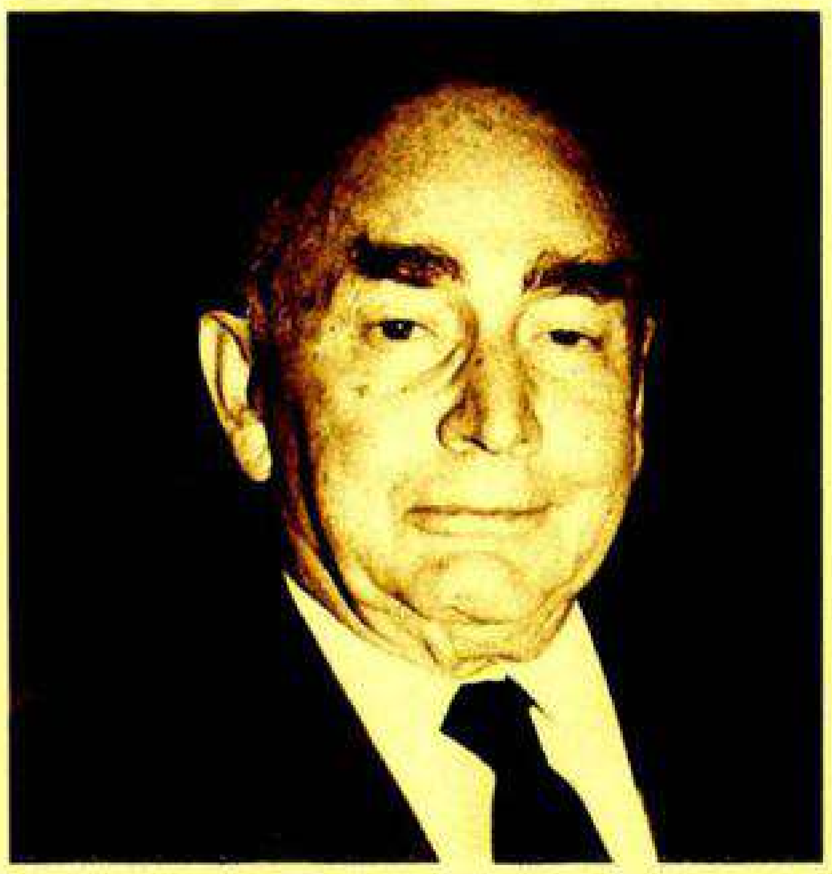
Xem thêm: Đường cong Greiner 58–61 ▪ Tổ chức nhóm làm việc và nhân tài 80–85 ▪ Văn hóa tổ chức 104–09 ▪ Bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi 170–71



thường chưa bằng hai. Có nhiều lí do dẫn đến thất bại. Do có những hạn chế về việc chia sẻ thông tin nhạy cảm về mặt thương mại trước khi sáp nhập, các vấn đề bị che giấu có thể được phát hiện sau khi kết thúc giao dịch. Để việc hợp nhất đạt được hiệu quả đòi hỏi phải có quyết định nhanh chóng và dũng cảm để không bị mất thời gian và động lực. Tuy nhiên, nguyên nhân thất bại phổ biến nhất là hai tổ chức có cách tiếp cận khác nhau và thiếu sự cộng hưởng.

Năm 1998, nhà sản xuất ô tô của Đức Daimler-Benz mua doanh nghiệp sản xuất ô tô của Mỹ là Chrysler với giá $38 tỉ. Lí do có vẻ hiển nhiên: tạo ra một tổ chức có thế lực xuyên Đại Tây Dương để thống trị thị trường ô tô. Công ty mới, DaimlerChrysler, được gọi là "vụ sáp nhập của những kẻ ngang tài ngang sức". Nhưng thực tế đây lại là một sự xung đột văn hóa kinh điển. Daimler nặng tính quy củ và có phân cấp, trong khi Chrysler lại ủng hộ cách làm việc nhóm nhiều hơn. Chrysler hoạt động trên một thị trường coi trọng yếu tố giá thấp và thiết kế hấp dẫn; còn thương hiệu cao cấp Daimler lại tập trung vào chất lượng và sự sang trọng.

Các giám đốc điều hành của Chrysler bị yếu thế trong liên minh mới bởi vì Daimler cố gắng đặt ra các điều khoản bắt buộc làm nền tảng cho hoạt động của doanh nghiệp mới và đưa người của mình vào các vị trí chủ chốt. Kết quả là một vụ chia tách hao tốn khi Daimler-Benz bán Chrysler cho một công ty cổ phần tư nhân với giá chỉ $7 tỉ vào năm 2007. ▪

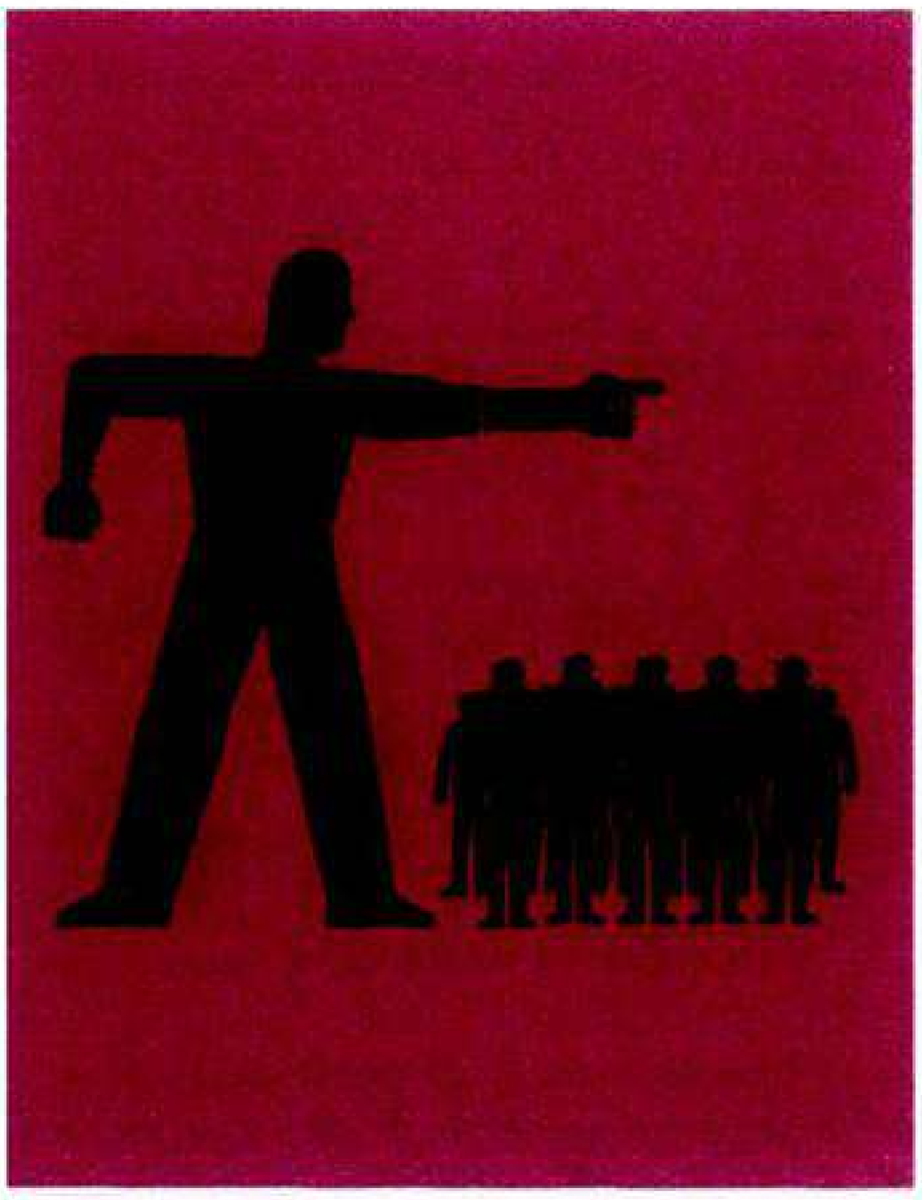


Harold Geneen

Harold Geneen sinh năm 1910 tại Dorset, Anh, nhưng cha mẹ ông di cư ngay sau khi ông ra đời và ông được nuôi lớn tại Mỹ. Ông học ngành kế toán tại Đại học New York và tiếp tục trở thành một doanh nhân rất thành công tại Mỹ. Ông nổi tiếng nhất với vai trò là cha đẻ của khái niệm tập đoàn, theo đó một công ty lớn được tạo ra từ những doanh nghiệp có vẻ như không liên quan đến nhau. Năm 1959, ông trở thành chủ tịch và CEO của International Telephone and Telegraph Corporation (ITT), và phát triển công ty từ một doanh nghiệp có quy mô trung bình trở thành một tập đoàn đa quốc gia. Trong thời gian đương nhiệm kéo dài 18 năm của mình, ông đã thực hiện 350 vụ mua bán và sáp nhập ở hơn 80 quốc gia khác nhau, bao gồm các Khách sạn Sheraton tại Mỹ và các công ty viễn thông tại châu Âu và Brazil. Dù thành công và giàu có nhưng ông được biết đến với tính thẳng thắn và thực tế. Ông qua đời năm 1997.

Tác phẩm chính

1997 *Lời đồn đại về sự cộng hưởng* (viết cùng Brent Bowers)
1999 *Sự cộng hưởng và những lời nói dối khác* (viết cùng Brent Bowers)



TỪ "KHỦNG HOẢNG" TRONG TIẾNG TRUNG LÀ KẾT HỢP CỦA HAI KÍ TỰ "NGUY HIỂM" VÀ "CƠ HỘI"

QUẢN LÍ KHỦNG HOẢNG

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Khủng hoảng trong kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1987 Paul Shrivastava, Ian Mitroff và Firdaus Udwadia xuất bản bài báo "Quản lí khủng hoảng hiệu quả".

1988 Shrivastava, Mitroff, Danny Miller, và Anil Miglani cho rằng khủng hoảng tổ chức đòi hỏi phải có cách tiếp cận đa ngành, sử dụng các khía cạnh tâm lí, cấu trúc-công nghệ và chính trị-xã hội.

1995 A. Gonzalez-Herrero và C. Pratt đề xuất mô hình quản lí khủng hoảng: chẩn đoán vấn đề trước mắt; quyết định và hành động; thực hiện thay đổi; và giám sát.

Tn. 2000 Việc lập kế hoạch tiếp tục kinh doanh được đề xuất nhằm đối phó với khủng bố và những sự cố công nghệ lớn.

Tn. 2010 Truyền thông xã hội làm cho một cuộc khủng hoảng được công chúng biết đến nhanh hơn, việc này thường gây hại cho công ty.

Nhân loại đã đối mặt với nhiều cuộc khủng hoảng trong lịch sử. Doanh nghiệp cũng đối mặt với các cuộc khủng hoảng tương tự – các sự kiện bên trong hoặc bên ngoài có thể gây nguy cơ lớn cho tổ chức. Do bản chất khó dự đoán, khủng hoảng đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải quyết định và hành động nhanh chóng.

Toàn cầu hóa làm tăng sự phức tạp của thế giới kinh doanh, vì vậy một sự kiện ở một nước có thể ảnh hưởng đến các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Thông tin liên lạc kĩ thuật số 24/7 giúp tin tức lan truyền rộng hơn và nhanh hơn. Kết quả là khủng hoảng có thể phổ biến hơn so với thời đại tiền kĩ thuật số.

Phản ứng với khủng hoảng

Với bản chất ngẫu nhiên, các cuộc khủng hoảng có thể ập đến bất kì lúc nào. Các khủng hoảng thường gặp gồm sự cố về công nghệ; hành động của nhân viên như bãi công hay gian lận; bất ngờ mất nhà cung cấp hoặc nhà cung cấp tăng giá



Xem thêm: Quản trị rủi ro 40–41 ▪ Ngạo mạn và bảo ủng 100–03 ▪ Học từ thất bại 164–65 ▪ Lập kế hoạch dự phòng 210 ▪ Đối phó với hỗn loạn 220–21



Tylenol là thuốc giảm đau hàng đầu tại Mỹ khi khủng hoảng ập đến: các viên thuốc bị nhiễm chất độc hại. Công ty đã thu hồi hơn 30 triệu chai thuốc với chi phí khổng lồ, nhưng giữ được lòng tin của người tiêu dùng.

nguyên vật liệu; và các thảm họa môi trường. Mỗi cuộc khủng hoảng đều có tiềm năng làm tổn hại lợi nhuận và danh tiếng của công ty. Khả năng chống chịu khủng hoảng và hạn chế thiệt hại của một công ty được quyết định bởi khả năng phản ứng nhanh và phù hợp.

Lập kế hoạch và ra quyết định

Quản lí khủng hoảng hiệu quả đòi hỏi phải lên kế hoạch cẩn thận để giải quyết một cách bình tĩnh và chuyên nghiệp khi khủng hoảng xảy ra. Việc này bao gồm xác định nhanh chóng các yếu tố "ai, cái gì, khi nào, ở đâu và bằng cách nào" của khủng hoảng trong vài giờ quan trọng đầu tiên. Mọi cuộc khủng hoảng đều thu hút sự quan tâm của báo giới, nên công ty cần phải phản ứng nhanh. Nhận định của công chúng ảnh hưởng đến lòng tin của người tiêu dùng.

Lãnh đạo đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong thời kì khủng hoảng vì việc quyết định nhanh chóng và hiệu quả là hết sức cần thiết. Mọi công ty đều thừa nhận nếu xử lí tốt khủng hoảng thì có thể giảm thiểu thiệt hại và thậm chí còn củng cố thêm danh tiếng. Như tổng thống John F. Kennedy từng nói, "trong tiếng Trung, từ 'khủng hoảng' là sự kết hợp của hai kí tự – một đại diện cho nguy hiểm và một đại diện cho cơ hội".

Xử lí khủng hoảng

Năm 1982, Johnson & Johnson đã phản ứng với khủng hoảng một cách hiệu quả khi thuốc giảm đau Tylenol bán tại Chicago, Hoa Kỳ bị pha thêm cyanide. Họ đã thu hồi sản phẩm, ngừng quảng cáo và giới thiệu lại sản phẩm trong một hộp được niêm phong ba lần và chống làm giả. Công chúng cảm thấy an tâm trước động thái này và lại tin tưởng vào sản phẩm.

Cùng lúc đó, một công ty khác của Mỹ đã xử lí một cuộc khủng hoảng tương tự bằng cách tiếp cận rất khác. Một phụ nữ trả lại một hũ thức ăn trẻ em của Gerber Product cho siêu thị địa phương và cho biết trong hũ thức ăn có một mảnh kính vỡ. Gerber đã tiến hành các cuộc kiểm tra trong phòng thí nghiệm và không phát hiện được gì; cửa hàng đã làm mất mảnh vỡ, và công ty quyết định rằng dây chuyền sản xuất của họ không có trục trặc gì. Nhưng sau đó, khách hàng ở 30 bang khác nhau đều phản ánh là thấy mảnh kính vỡ trong thức ăn trẻ em. Gerber không tìm ra bất kì bằng chứng nào để củng cố cho những khiếu nại này, vì vậy họ tuyên bố rằng mình đã "bị lừa" và không thu hồi sản phẩm. Công chúng mất lòng tin vào công ty; có người còn yêu cầu các sản phẩm khác của Gerber phải bị loại khỏi cửa hàng. Dù có bằng chứng đầy đủ để chứng minh cho mình, công ty lại có vẻ như nhẫn tâm không màng đến sức khỏe của trẻ em. Họ đã quên nguyên tắc tối quan trọng trong mọi cuộc khủng hoảng: luôn tận tâm vì sự an toàn và sức khỏe của khách hàng. ▪

Vai trò của nhà cung cấp trong khủng hoảng

Trong bài báo "Tập đoàn Toyota và trận hỏa hoạn Aisin", Toshihiro Nishiguchi và Alexandre Beaudet đã chứng minh tầm quan trọng của mối quan hệ với các nhà cung cấp trong khủng hoảng. Năm 1997, một vụ hỏa hoạn xảy ra tại nhà máy của một trong những nhà cung cấp tin cậy nhất của Toyota, Aisin Seiki, có nguy cơ làm đình trệ hoạt động của tập đoàn Toyota trong nhiều tuần. Aisin Seiki là nguồn cung cấp duy nhất cho một bộ phận nhỏ nhưng quan trọng trong tất cả các xe Toyota. Họ chỉ còn hàng dự trữ cho hai hoặc ba ngày. Các nhà máy sản xuất của Toyota đóng cửa nhưng mở lại chỉ sau hai ngày. Sự khôi phục này là nhờ nỗ lực tức thì và đa phần là tự thân của các công ty bên trong và bên ngoài tập đoàn Toyota để lập các cơ sở sản xuất thay thế. Nỗ lực hợp tác của hơn 200 công ty được tổ chức với rất ít sự kiểm soát trực tiếp từ Toyota và không có tranh chấp về quyền sở hữu kĩ thuật hay lợi ích tài chính.

> Quản lí khủng hoảng hiệu quả là một quá trình không hồi kết chứ không phải là một sự kiện có điểm khởi đầu và điểm kết thúc.
>
> **Ian Mitroff, Paul Shrivastava, Firdaus Udwadia**



BẠN KHÔNG THỂ PHÁT TRIỂN TRONG DÀI HẠN NẾU KHÔNG NGHĨ TRONG NGẮN HẠN

CÂN BẰNG GIỮA DÀI HẠN VÀ NGẮN HẠN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quản trị mục tiêu

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1938 Tác giả người Mỹ F. Scott Fitzgerald viết rằng "thông minh là khả năng nắm giữ hai ý tưởng đối nghịch nhau trong đầu cùng một lúc và vẫn duy trì được khả năng làm việc".

1994 Các chuyên gia kinh doanh người Mỹ James Collins và Jerry Porras xuất bản cuốn sách *Xây dựng để trường tồn: Các thói quen thành công của những tập đoàn vĩ đại và hàng đầu thế giới*.

2009 Trong cuốn *Tâm trí đối lập*, giáo sư về kinh doanh người Canada Roger Martin khẳng định những lãnh đạo doanh nghiệp vĩ đại đều có khả năng sử dụng "tư duy tích hợp" để giải quyết sự căng thẳng trong các ý kiến và mô hình đối nghịch một cách sáng tạo.

Nếu một công ty chỉ nghĩ cho **ngắn hạn**...

↓

...về **những vấn đề trước mắt** với khách hàng, lương, nhà cung cấp và nhân viên...

↓

...công ty đó sẽ trở nên lỗi thời và **không tạo ra cơ hội mới nào để phát triển**.

Nếu một công ty chỉ nghĩ cho **dài hạn**...

↓

...về sản phẩm mới, thị trường mới, **sáng tạo và phát triển**...

↓

...công ty đó sẽ **hết vốn để** tài trợ cho đầu tư.

Một doanh nghiệp thành công phải cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn. Trong ngắn hạn, một công ty cần tiền mặt để trả lương và hóa đơn. Nhưng nếu tập trung quá nhiều vào hiện tại, công ty có nguy cơ bỏ lỡ cơ hội. Ngược lại, nếu trọng tâm duy nhất của công ty là về các triển vọng mới, công ty sẽ không tạo ra lợi nhuận. Như Jack Welch, CEO của GE, từng nói: "Bạn không thể phát triển trong dài hạn nếu không suy nghĩ cả cho ngắn hạn. Ai cũng có thể kiểm soát phần việc ngắn hạn. Ai cũng có thể kiểm soát phần việc dài hạn. Cân bằng hai phần này là công việc của quản lí."

Năm 1994, James Collins và Jerry Porras đã nghiên cứu về

Xem thêm: Chuyển sang giai đoạn thứ hai 43 ▪ Nền tảng tăng trưởng nhanh có nào 44–45 ▪ Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Đầu tư và cổ tức 126–27 ▪ Trách nhiệm giải trình và quản trị 130–31 ▪ Lợi nhuận so với dòng tiền 152–53

những công ty như General Electric, Marriott và 3M với hoạt động kinh doanh đã kéo dài hơn một thế kỉ và luôn có kết quả tốt trên thị trường chứng khoán. Họ sử dụng biểu tượng âm – dương của Trung Quốc – biểu thị các mặt đối lập bổ sung cho nhau – để giải thích cách các doanh nghiệp thành công duy trì khả năng kiểm soát cả ngắn hạn lẫn dài hạn. Các tổ chức mà họ nghiên cứu có thể quản lí những ý tưởng đối nghịch nhau trong cùng một lúc bằng cách tập trung vào "cả ... và ..." thay vì "... hoặc ..." Họ cũng chứng minh ý tưởng này bằng cách hoạt động tốt cả trong ngắn hạn và dài hạn.

Khu vực công và khu vực tư nhân

Trong một công ty tư nhân (Ltd), quản lí có thể lập kế hoạch cho các thời kì khác nhau mà không bị cổ đông soi xét kĩ lưỡng. Ví dụ, Anthony Bamford điều hành JCB, một công ty của Anh thuộc sở hữu tư nhân. JCB được thành lập bởi cha ông, Joseph Cyril Bamford, người bắt đầu sản xuất chiếc xe kéo dùng trong nông nghiệp năm 1945. Ngày nay, JCB là nhà sản xuất xe ủi đất lớn thứ ba thế giới với 22 nhà máy ở châu Âu, châu Á, Bắc Mỹ và Nam Mỹ. Bamford có khả năng chọn thời điểm và địa điểm đầu tư. Ông đầu tư vào Ấn Độ bằng cách mở một nhà máy năm 1978 – một tầm nhìn dài hạn đã đem lại thành công; JCB hiện là công ty dẫn đầu thị trường tại đó. Năm 2012, JCB mở một nhà máy ở Brazil.

Không giống như nhiều CEO duy trì một vị thế trong vài năm rồi thay đổi, Bamford nhận thấy tầm quan trọng của việc cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn. Sự tập trung của ông vào cả ngắn hạn lẫn dài hạn đã mang lại hiệu quả: trong bối cảnh suy thoái kinh tế thế giới, doanh thu của JCB vẫn tăng 40% năm 2011 và đạt đỉnh £2,75 tỉ vào năm 2012.

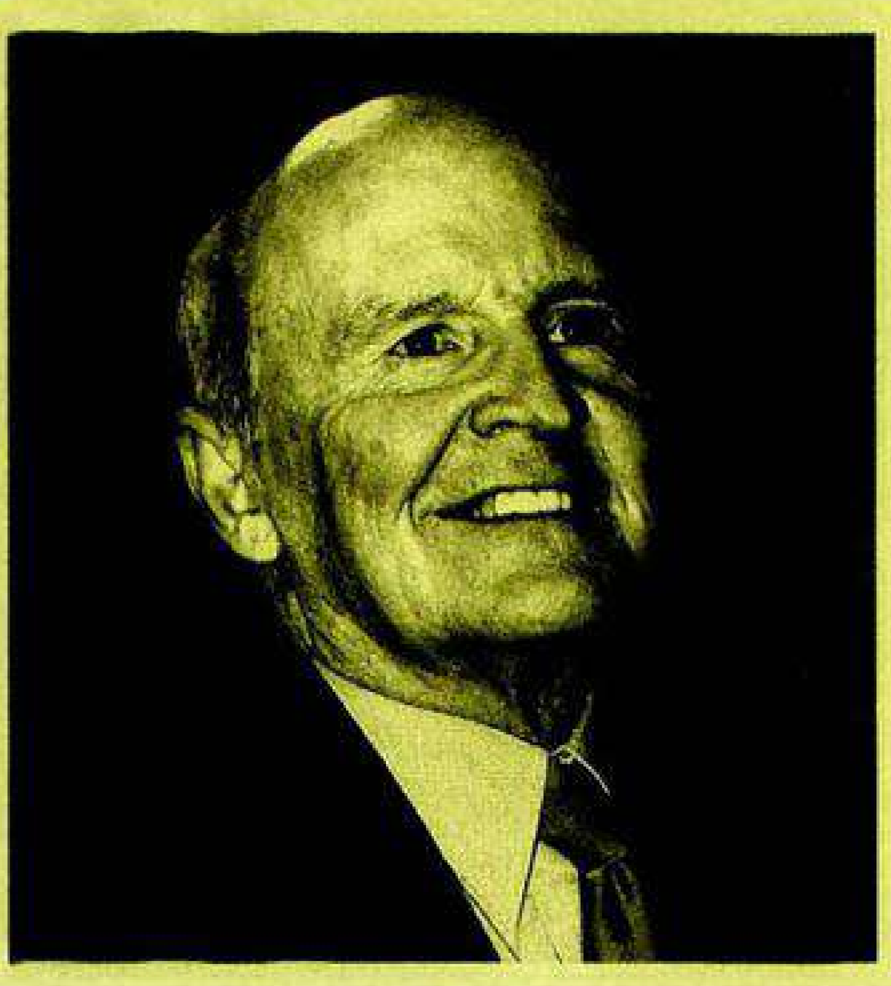
Ngược lại, một công ty đại chúng (plc) điển hình, do cổ đông nắm giữ và có cổ phiếu niêm yết trên một sàn giao dịch chứng khoán, thường bị soi xét kĩ hơn. Những nhà đầu tư này muốn có lợi nhuận dưới dạng cổ tức hằng năm. Việc này có thể trở thành một vấn đề mang tính chiến lược bởi vì các cổ đông có thể gây áp lực lên hội đồng quản trị của công ty trách nhiệm hữu hạn để chia cổ tức thay vì tái đầu tư vào doanh nghiệp. Trường hợp này đã xảy ra tại Apple vào năm 2013.

Để đảm bảo sự cân bằng hợp lí giữa ngắn hạn và dài hạn, các công ty thường phân chia trách nhiệm lập kế hoạch giữa các nhóm quản lí khác nhau. Việc này cho phép tổ chức quản lí hoạt động trước mắt trong khi vẫn lập kế hoạch để phát triển và đổi mới. ▪



Theo Collins và Porras, **biểu tượng âm – dương** phản ánh bản chất đối ngẫu của những công ty có tầm nhìn. Họ đề xuất thay thế "sự chuyên chế của từ HOẶC" bằng "sự thông thái của từ VÀ".

Jack Welch



Sinh năm 1935, John F. Welch theo học ngành kĩ sư hóa tại Đại học Massachusetts, sau đó lấy bằng thạc sĩ và tiến sĩ kĩ sư hóa tại Đại học Illinois. Năm 1960, ông vào làm việc cho General Electric (GE), thăng tiến dần và trở thành chủ tịch kiêm CEO của công ty từ năm 1981 cho đến khi nghỉ hưu vào năm 2001. Trong thời gian này, Welch đã giúp tăng giá trị doanh nghiệp từ $13 tỉ lên vài trăm tỉ đô la. Kĩ năng quản trị của ông đã trở thành huyền thoại; ông dành rất ít thời gian cho công việc hành chính cứng nhắc và các cán bộ quản lí được điều hành tự do miễn sao họ tuân thủ nguyên tắc của GE là không ngừng thay đổi và nỗ lực để làm tốt hơn. Vào năm 1999, tạp chí *Fortune* đã vinh danh ông là "Nhà quản lí của thế kỉ", và tờ *Financial Times* khẳng định ông là một trong ba nhà lãnh đạo doanh nghiệp được ngưỡng mộ nhất trên thế giới. Ông thành lập Viện quản trị Jack Welch tại Đại học Strayer, Mỹ vào năm 2009.

Tác phẩm chính

2001 *Jack: Dốc hết ruột gan* (viết cùng với John A. Byrne)
2005 *Chiến thắng*



ĐỘ HẤP DẪN THỊ TRƯỜNG, ĐỘ HẤP DẪN DOANH NGHIỆP

MA TRẬN MABA

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Chiến lược kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Đầu tn. 1970 Boston Consulting Group xây dựng ma trận Tăng trưởng – thị phần để giúp các công ty quyết định cách phân bổ nguồn lực cho những sản phẩm hoặc đơn vị kinh doanh trên cơ sở thị phần tương đối và tốc độ tăng trưởng.

Tn. 1970 Các nhà tư vấn của McKinsey & Company xây dựng ma trận MABA.

1979 Michael Porter xây dựng mô hình Năm áp lực cạnh tranh để giúp các công ty phân tích cấu trúc ngành và xây dựng được một vị thế có lợi nhuận cao hơn.

2000 Khung Chiến lược doanh nghiệp kích hoạt thị trường (MACS) được McKinsey giới thiệu để đo lường giá trị riêng lẻ của từng đơn vị kinh doanh trong công ty và sự phù hợp để bán cho các công ty khác.

Một tổ chức phải **phân bổ vốn** giữa các đơn vị kinh doanh hoặc các sản phẩm khác nhau trong tổ chức.

→ Phương thức nhất quán cho toàn bộ công ty để **xác định nơi cần đầu tư và nơi cần cắt giảm** là phân tích...

↓ ... **độ hấp dẫn thị trường** (quy mô thị trường, tiềm năng tăng trưởng, và giá cả), và...

← ... **độ hấp dẫn doanh nghiệp** (sức cạnh tranh của bộ phận hoặc sản phẩm trên thị trường đó).

↓ Sử dụng ma trận MABA có thể giúp một công ty **đánh giá khả năng sinh lời của đơn vị kinh doanh hoặc sản phẩm của họ**.

Cho đến giữa thế kỉ 20, nhiều doanh nghiệp vẫn là những công ty đơn giản chỉ bán một sản phẩm. Tuy nhiên, từ khoảng năm 1950, nhiều công ty lớn xuất hiện và được chia thành những đơn vị kinh doanh. Quản lí những đơn vị kinh doanh này sao cho có lợi nhuận không phải là dễ dàng, vì vậy các nhà cố vấn quản trị bắt đầu xây dựng những khuôn khổ để khắc phục rắc rối mới này. Một mô hình như vậy xuất hiện trong những năm đầu thập niên 1970 là MABA – ma trận về độ hấp dẫn thị trường/ độ hấp dẫn doanh nghiệp. Ma trận này còn được gọi là khung chín ô GE-McKinsey và Ma trận GE-McKinsey do được xây dựng bởi công ty tư vấn McKinsey & Company cho tập đoàn General Electric với 150 đơn vị kinh doanh.

Xem thêm: Tìm hiểu về cạnh tranh 24–27 ▪ Bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi 170–71 ▪ Chiến lược tốt và chiến lược tồi 184–85 ▪ Năm áp lực cạnh tranh của Porter 212–15 ▪ Danh mục sản phẩm 250–55 ▪ Ma trận Ansoff 256–57

Ma trận MABA là một phương pháp nhất quán và có hệ thống, dùng cho một công ty có cơ cấu cấp bậc để quyết định cách thức phân chia nguồn vốn giữa các đơn vị kinh doanh khác nhau thông qua đánh giá khả năng sinh lời và vị thế thị trường của từng đơn vị đó. Những phương pháp trước đây về phân bổ ngân sách đều phụ thuộc vào dự báo về tăng trưởng và khả năng sinh lời của từng đơn vị kinh doanh, mà những thông tin này có thể có sai sót. Mặc dù được thiết kế cho những công ty lớn nhưng ma trận này cũng có thể được sử dụng bởi những công ty nhỏ hơn để đánh giá sức mạnh của một dây chuyền sản xuất hoặc thương hiệu thay vì các đơn vị kinh doanh.

ĐỘ HẤP DẪN THỊ TRƯỜNG \ ĐỘ HẤP DẪN DOANH NGHIỆP	Cao	Trung bình	Thấp
Cao	**PHÁT TRIỂN** đầu tư và phát triển	**PHÁT TRIỂN** đầu tư và phát triển	**GIỮ LẠI** đầu tư có chọn lọc nếu có đủ tiền
Trung bình	**PHÁT TRIỂN** đầu tư và phát triển	**GIỮ LẠI** đầu tư có chọn lọc nếu có đủ tiền	**THU HOẠCH** thu tiền, sau đó bán
Thấp	**GIỮ LẠI** đầu tư có chọn lọc nếu có đủ tiền	**THU HOẠCH** thu tiền, sau đó bán	**THU HOẠCH** thu tiền, sau đó bán

Ma trận MABA cung cấp một phương tiện nhằm xác định đơn vị kinh doanh nào nên được phát triển, giữ lại ở mức hiện tại, hoặc bán đi. Những đơn vị ở góc trên cùng bên trái của ma trận có độ hấp dẫn doanh nghiệp và thị trường cao, và nên được phát triển. Những đơn vị ở trung tâm có xếp hạng trung bình về cả hai yếu tố này, và nên đầu tư có chọn lọc. Những đơn vị ở góc dưới cùng bên phải có điểm số thấp về cả hai yếu tố này, và nên được thu hoạch để lấy tiền và bán đi hoặc thanh lí.

Sử dụng ma trận

Ma trận MABA cho phép một công ty đánh giá từng đơn vị kinh doanh theo hai yếu tố để xác định thành công trong tương lai của đơn vị đó: độ hấp dẫn của ngành hoặc thị trường, và sức cạnh tranh của đơn vị kinh doanh trong ngành đó. Độ hấp dẫn thị trường được đánh giá theo quy mô thị trường, tốc độ tăng trưởng, khả năng sinh lời và mức độ cạnh tranh. Độ hấp dẫn doanh nghiệp được đánh giá theo thị phần hiện tại và mức độ tăng trưởng của đơn vị hoặc sản phẩm, sức mạnh thương hiệu và biên lợi nhuận của đơn vị đó so với đối thủ.

Bằng cách thể hiện độ hấp dẫn của ngành lên một trục và vị thế cạnh tranh của đơn vị kinh doanh trong ngành đó lên trục còn lại, các công ty lớn có thể so sánh sức mạnh của các đơn vị kinh doanh khác nhau. Ma trận này có động tiềm năng tạo giá trị của nhiều đơn vị kinh doanh lên một biểu đồ đơn giản, dễ hiểu.

Mỗi đơn vị kinh doanh hoặc sản phẩm phải được đánh giá bằng cách phân tích dữ liệu và đặt vào ma trận theo độ hấp dẫn của thị trường và của doanh nghiệp. Việc này giúp phân chia các đơn vị đó thành ba loại: những đơn vị nên được "phát triển" thông qua đầu tư, được "giữ lại" (đầu tư có chọn lọc), và được "thu hoạch" để lấy tiền và đem bán hoặc thanh lí.

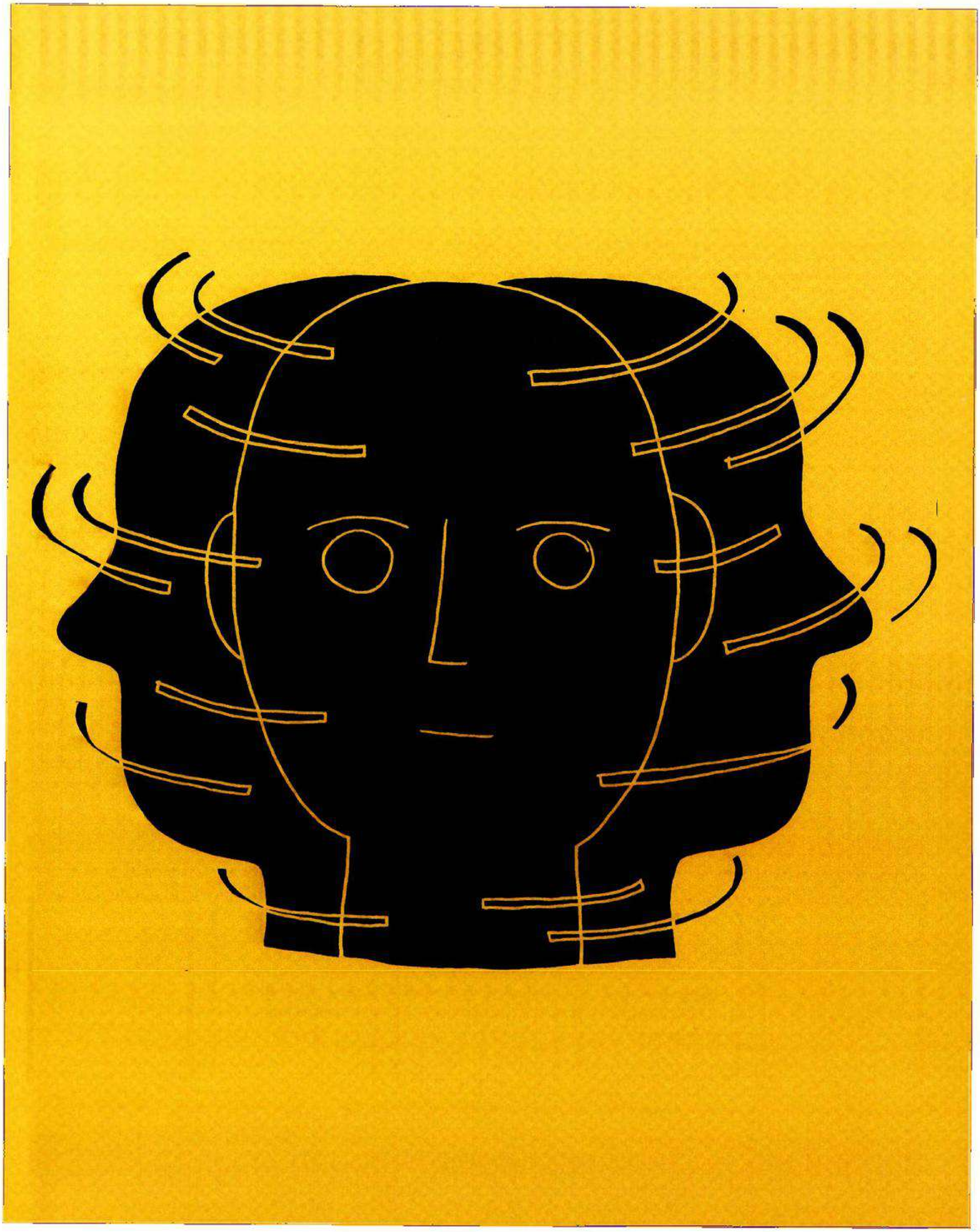
Việc phân chia các đơn vị vào ba loại này là khởi đầu cho việc phân tích chiến lược và xác định nên đầu tư vào đâu để mang lại mức tăng trưởng cao nhất. Sau nhiều năm, các tiêu chí đánh giá độ hấp dẫn ngành và sức cạnh tranh đã trở nên phức tạp hơn. Nhưng kể cả hiện nay, hầu hết các tổ chức lớn có lập mô hình các ngành nghề kinh doanh của mình một cách bài bản đều sử dụng ma trận MABA hoặc một trong số các biến thể của ma trận này. ▪

Tại sao Kraft thâu tóm Cadbury

Công ty Kraft Foods, trụ sở tại Illinois, đã mua nhà máy sản xuất sô-cô-la của Anh Cadbury với giá hơn $19 tỉ vào năm 2010 do thấy được sức cạnh tranh của Cadbury trong một ngành kinh doanh hấp dẫn. Cadbury được đặt ở góc trên cùng bên phải của ma trận MABA. Kraft đã từng là doanh nghiệp thực phẩm lớn thứ hai thế giới với những thương hiệu mạnh của riêng mình, nhưng 80% doanh số của họ là tại Mỹ và họ sẵn sàng tận dụng tiềm năng tăng trưởng ở bất cứ nơi nào trên thế giới. Chỉ riêng trong nửa đầu năm 2009, 69% mức tăng trưởng doanh số của Cadbury đến từ các thị trường mới nổi. Công ty Anh này mang lại cho Kraft khả năng tiếp cận tốt hơn với những thị trường mới nổi, trong đó có các nền kinh tế BRIC – Brazil, Nga, Ấn Độ và Trung Quốc. Cadbury còn có một số thương hiệu sô-cô-la, bánh kẹo và kẹo cao su hàng đầu thế giới. Ví dụ, Cadbury's Chocolate đã là một thương hiệu hàng đầu ở Ấn Độ.

CHỈ NHỮNG KẺ ĐA NGHI MỚI SỐNG SÓT

TRÁNH TỰ MÃN



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Thay đổi trong kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1979 Michael Porter viết sách *Các áp lực cạnh tranh định hình chiến lược như thế nào*, ông cho rằng các nhà quản lí luôn phải biết đối thủ cạnh tranh đang làm gì.

1994 Trong cuốn *Chiếc áo mưa trống rỗng: Tìm hiểu về tương lai*, Charles Handy sử dụng một biểu đồ để minh họa cách thức các tổ chức phải cảnh giác và phản ứng với nguy cơ.

1996 Andy Grove viết cuốn *Chỉ những kẻ đa nghi mới sống sót*.

2010 Trong cuốn *Thiên nga đen: Ảnh hưởng của những điều gần như không thể*, Nassim Nicholas Taleb giải thích rằng chúng ta không thể tiên đoán tương lai từ quá khứ, vì vậy phải dự kiến (và chuẩn bị cho) những điều xảy ra ngoài dự kiến.

Người ngoài thường dễ nhận ra sự tự mãn hơn là người trong công ty; các giám đốc điều hành đôi khi bị mù quáng bởi sự tự mãn cho đến khi công ty của họ lao vào vòng xoáy suy thoái. Research in Motion (RIM), công ty sản xuất chiếc điện thoại biểu tượng một thời BlackBerry, đã phát triển ý tưởng gửi và nhận email trên điện thoại di động và sáng kiến này giúp họ trở thành công ty dẫn đầu thị trường. Tuy nhiên, RIM ngủ quên trên thành công thay vì tiếp tục sáng tạo, và họ đã không để ý hay đoán trước được hướng phát triển của các sản phẩm Apple. Chiếc điện thoại iPhone cung cấp tính năng email di động và một loạt tính năng khác. Từ chỗ là công ty dẫn đầu thị trường, RIM nhanh chóng bước vào giai đoạn suy giảm do đã quá tự mãn thay vì duy trì sự cảnh giác với thay đổi công nghệ và nguy cơ từ đối thủ cạnh tranh.

Bản chất của con người là sẽ thư giãn khi mọi việc đang tiến triển tốt đẹp, nhưng lịch sử cho thấy đây lại là thời khắc cần phải thận trọng. Andy Grove, cựu CEO của Intel, tin rằng "Thành công tạo ra tự mãn. Tự mãn tạo ra thất bại. Chỉ có kẻ đa nghi mới sống sót." Câu "Chỉ có những kẻ đa nghi mới sống sót" được hình thành từ năm câu hỏi (xem phần dưới đây) và trở thành tiêu đề cho cuốn sách của Grove. Ông đã chạy trốn chế độ cộng sản ở Hungary và từ khi còn nhỏ ông đã học được rằng đa nghi có thể là một kĩ năng sống sót hữu ích. Nhiều năm sau đó, khi làm việc cho Intel, ông đã truyền lại những kĩ năng tự cảnh giác để giám sát và lèo lái công ty vượt qua hàng loạt mối nguy một cách an toàn.

> Điểm uốn chiến lược là một thời điểm trong vòng đời của một doanh nghiệp khi các nguyên lí cơ bản sắp sửa thay đổi.
> **Andy Grove**

Điểm uốn chiến lược

Mọi doanh nghiệp đều phải đối mặt với sự thay đổi. Thay đổi đôi khi có thể diễn ra trên quy mô lớn, và các vị thế đã từng vững chắc có thể dịch chuyển đáng kể. Grove gọi thời điểm này là "điểm uốn chiến lược". Đó không nhất thiết phải là

Năm câu hỏi của Grove

- Bạn có nghĩ rằng **cạnh tranh đã thay đổi**?
- Đối thủ cũ của bạn **có còn là nguy cơ lớn nhất nữa không?**
- Bạn có đang **phụ thuộc vào một công ty phụ** để làm cho công ty của mình hấp dẫn hơn không?
- Mọi người có **đang bàn về một điều gì đó mới mẻ** không?
- Nếu có một khẩu súng thì bạn sẽ **chĩa súng vào đâu**?

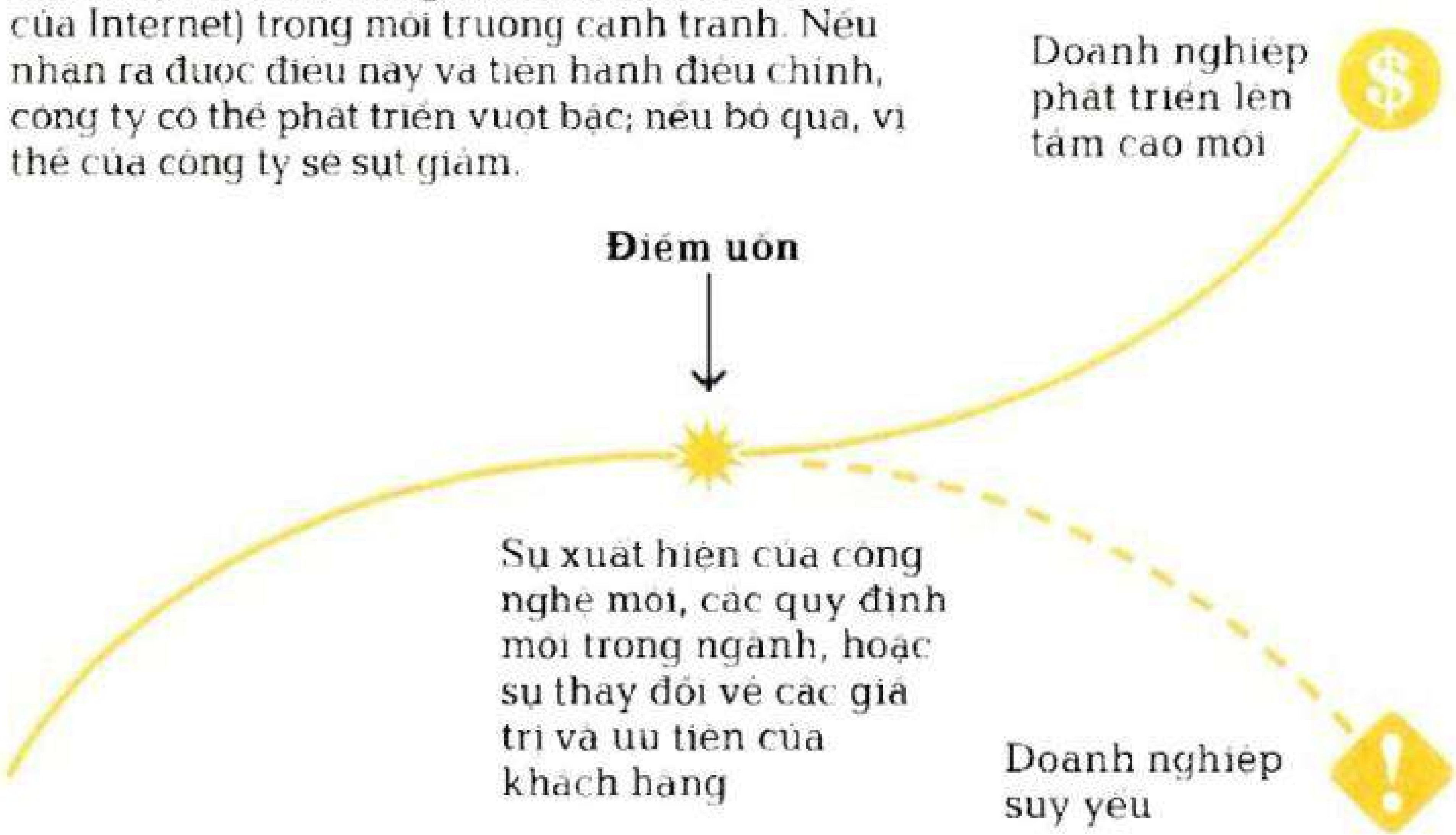
Chỉ những kẻ đa nghi mới sống sót.

Xem thêm: Tự đổi mới và thích nghi 52–57 ▪ Thay đổi cuộc chơi 92–99 ▪ Ngạo mạn và báo ứng 100–03 ▪ Học từ thất bại 164–65 ▪ Năm áp lực cạnh tranh của Porter 212–15 ▪ Đối phó với hỗn loạn 220–21 ▪ Dự báo 278–79 ▪ Phản hồi và cải tiến 312–13

một thời điểm mà thường đi kèm với một thời kì nào đó đáng chú ý trong tổ chức. Thời kì này có thể bắt đầu từ những thay đổi về môi trường bên ngoài hoặc từ sự cạnh tranh mới, và quản lí cấp cao thường là người cuối cùng để ý đến những việc đang diễn ra.

Điểm uốn chiến lược đầu tiên của Intel xuất hiện khi các công ty Nhật Bản bắt đầu sản xuất con chip bộ nhớ có chất lượng tốt hơn và chi phí thấp hơn so với các công ty của Mỹ vào thập niên 1980. Grove mất ba năm và những khoản lỗ khổng lồ để nhận ra rằng Intel chỉ có thể trở lại vị thế dẫn đầu thị trường bằng cách tư duy và định vị lại.

Điểm uốn chiến lược là điểm mà tại đó diễn ra một thay đổi lớn (chẳng hạn như sự xuất hiện của Internet) trong môi trường cạnh tranh. Nếu nhận ra được điều này và tiến hành điều chỉnh, công ty có thể phát triển vượt bậc; nếu bỏ qua, vị thế của công ty sẽ sụt giảm.

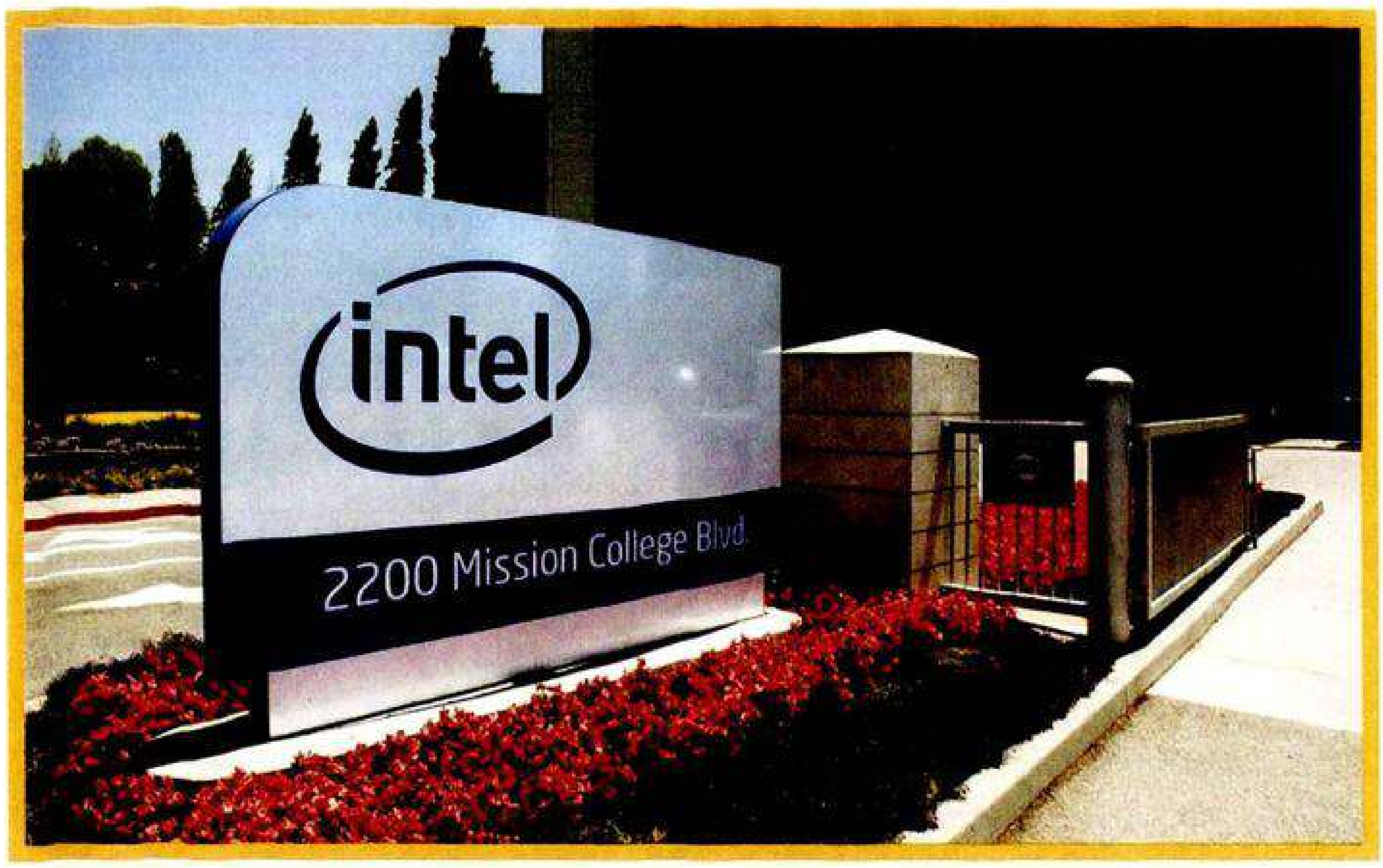


Thay đổi gấp 10 lần

Vào thập niên 1970, giáo sư người Mỹ Michael Porter đã tóm tắt năm áp lực cạnh tranh mà các công ty phải đối mặt: sự cạnh tranh, sản phẩm thay thế, công ty mới gia nhập thị trường, nhà cung cấp và người mua. Grove bổ sung áp lực thứ sáu: sản phẩm phụ trợ. Đây là tác động gây ra bởi những doanh nghiệp bán sản phẩm hoặc dịch vụ bổ sung cho sản phẩm hoặc dịch vụ của một công ty bằng cách tăng thêm giá trị cho khách hàng chung; ví dụ, các sản phẩm phần mềm bổ sung cho sản phẩm của các hãng sản xuất phần cứng máy tính.

Grove mô tả tất cả các áp lực này là "một ngọn gió cân bằng", nhưng nếu một lực trở nên mạnh hơn gấp mười lần, ngọn gió này sẽ tác động mạnh như một cơn bão. Các nhà lãnh đạo phải cảnh giác với thay đổi lớn này – thay đổi "gấp 10 lần" – vì nó đòi hỏi phải thay đổi căn bản về chiến lược. Tùy vào hành động của lãnh đạo vào lúc này mà thay đổi đó có thể nâng tổ chức lên một tầm cao mới hoặc đưa tổ chức vào vòng quên lãng. Điều quan trọng là các nhà lãnh đạo phải phân biệt được thay đổi kì vọng và thay đổi triệt để khi điểm cân bằng giữa các lực dịch chuyển từ vị trí cũ sang vị trí mới.

Trong cuốn sách của mình, Grove sử dụng ví dụ về sự phát triển của Internet. Internet là một thay đổi "gấp 10 lần" đối với tất cả các công ty, nhưng một số công ty lại không nhận ra tác động của Internet hoặc quá tự mãn và không làm gì để khai thác cơ hội này. Nhiều công ty trong ngành sách đã mắc phải sai lầm này – kể cả những công ty đã từng cực kì chủ động trong kinh doanh. Năm 1974, công ty của Mỹ Barnes & Noble là công



Intel Corporation ở California, Mỹ đã trở thành nhà sản xuất chip máy tính lớn nhất thế giới dưới sự lãnh đạo của Andy Grove. Ông khuyến khích nhân viên cung cấp cho mình những tin tức không hay.

> Loài tồn tại được không phải là loài mạnh nhất hay thông minh nhất mà là loài thích ứng tốt nhất với sự thay đổi.
> **Leon C. Megginson**
> **Giáo sư quản trị học người Mỹ (1921–2010)**

ty bán sách đầu tiên quảng cáo trên truyền hình, năm 1975, họ là công ty đầu tiên bán sách giảm giá, và năm 1989 họ mở một "siêu thị sách". Những sáng kiến này giúp họ nắm giữ thị phần lớn trên thị trường bán lẻ. Tính đến năm 1995, công ty này đã có 358 siêu thị sách – nhưng đến năm 1996, Internet đã thay đổi mọi thứ. Amazon lập tức vượt xa Barnes & Noble về doanh số và giá trị thị trường.

Luôn cảnh giác

Những điểm thay đổi đáng kể thường khó nhận ra, vì vậy giám đốc điều hành phải thường xuyên theo dõi tình hình, giống như người gác tàu luôn phải canh chừng những tảng băng trôi có thể nhấn chìm doanh nghiệp. Doanh nghiệp ngày nay sử dụng nhiều cách tiếp cận khác nhau để theo dõi cạnh tranh và thị trường. Điển hình là một tổ chức lớn tuyển một nhóm người để rà soát kì luồng doanh thu của công ty, so sánh kết quả đó với đối thủ cạnh tranh và phân tích các xu hướng thị trường. Các tổ chức này cũng có thể có một đội ngũ quản trị rủi ro, bao gồm nhiều rủi ro chứ không chỉ là các rủi ro hoạt động (như độ an toàn). Gần đây, những nhóm này có xu hướng theo dõi cả những mối lo ngại có ảnh hưởng sâu rộng trên phạm vi toàn cầu, gồm các hiện tượng thời tiết cực đoan bắt nguồn từ thay đổi khí hậu, thay đổi về tình hình chính trị và các vấn đề về quyền con người.

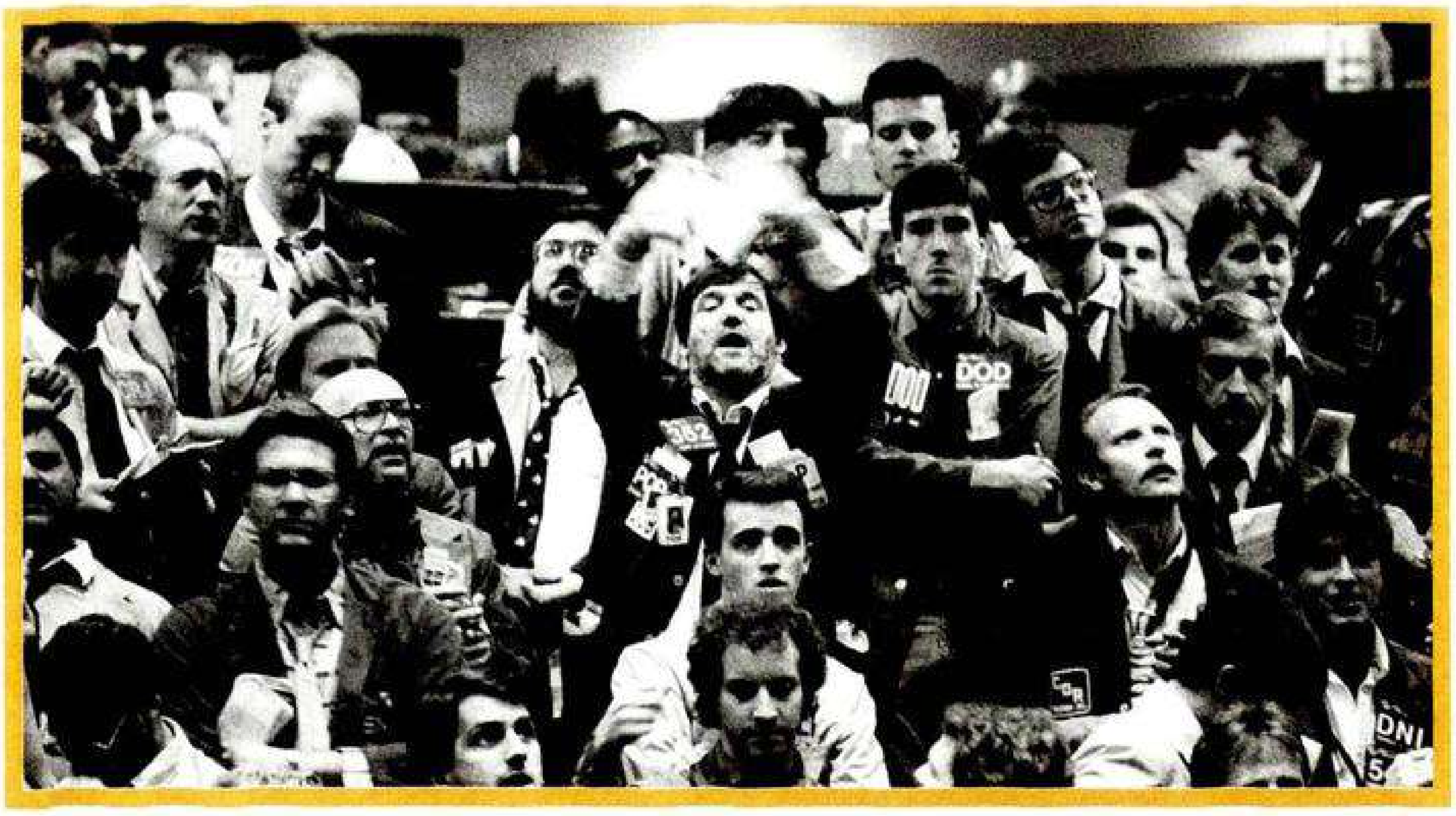
Thành công khi đối phó với thay đổi phụ thuộc vào việc rà soát môi trường kinh doanh và tìm ra ý nghĩa của những thông tin được gửi đến. Các cán bộ điều hành cấp cao cần phải đặc biệt thận trọng khi tìm hiểu các sự kiện và đưa ra quyết định chỉ đơn thuần dựa trên dữ liệu hoặc những sự kiện trong quá khứ. Trong cuốn sách *Thiên nga đen: Ảnh hưởng của những điều gần như không thể*, Nassim Nicholas Taleb giải thích cách các cá nhân, doanh nghiệp và chính phủ kì vọng quá mức vào khả năng lặp lại các sự kiện trong quá khứ. Dự báo tương lai dựa trên quá khứ sẽ bỏ qua những viễn cảnh chưa từng được thấy nhưng vẫn có khả năng xảy ra trong tương lai. Ví dụ, nếu mới chỉ nhìn thấy thiên nga trắng thì bạn có thể cho rằng tất cả thiên nga đều có màu trắng; trừ khi bạn đi đến Úc và tình cờ bắt gặp một con thiên nga đen. Taleb đã sử dụng hình ảnh ẩn dụ về thiên nga đen để thảo luận về các khám phá khoa học và các sự kiện lớn trong lịch sử. Những "sự kiện thiên nga đen" này kết hợp khả năng dự đoán thấp và tác động lớn, như các cuộc khủng bố ngày 11/9 tại Mỹ và sự sụp đổ của thị trường chứng khoán năm 1987. Taleb cho rằng các công ty không bao giờ có thể dự đoán được những sự kiện thiên nga đen, nhưng họ cần phải tạo dựng sức mạnh bền vững để chống chọi với những tình huống tiêu cực có thể xảy ra và sẵn sàng khai thác những tình huống tích cực.

Lắng nghe tuyến đầu

Grove khẳng định số liệu kinh doanh (giống như những con thiên nga trắng) chỉ liên quan đến quá khứ của công ty và không thể dùng để dự đoán tương lai. Ông đề xuất rằng khi tìm cách đối phó với tương lai, các giám đốc điều hành nên tìm kiếm ở những chỗ khác, chẳng hạn như kiểm soát xem có sự bất cân xứng giữa tuyên bố chiến lược và hành động chiến lược của công ty hay không; khác biệt giữa những



Thiên nga đen hiếm gặp nhưng vẫn tồn tại, và sự xuất hiện của chúng thường gây ngạc nhiên cho những người trước giờ chỉ thấy thiên nga trắng. Điều này minh họa cho sai lầm của việc đưa ra dự đoán dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ.



Ngày thứ hai đen tối – 19/10/1987, ngày mà các thị trường chứng khoán trên thế giới mất những khoản tiền lớn – là một điểm uốn chiến lược tạo ra thay đổi đáng kể trong môi trường kinh doanh.

điều công ty nói và những điều công ty định làm là gì, và công ty thực sự đang làm gì. Hành động được thúc đẩy bởi thực tiễn khắc nghiệt của việc phải giành được thị phần từ đối thủ cạnh tranh; nhân sự tuyến đầu của công ty là những người có khả năng nhìn thấy và thích nghi với thực tiễn mới nhanh nhất. Họ có vị trí tốt nhất để nhận định những vấn đề quan trọng.

Điều này có nghĩa là lãnh đạo công ty phải sẵn sàng lắng nghe những người giao dịch trực tiếp với khách hàng và nhà cung cấp – những người thường ở cấp thấp trong hệ thống cấp bậc của công ty – và tiếp thu những gì họ nói. Việc này giúp tạo dựng một nền văn hóa tổ chức khuyến khích lắng nghe và đảm bảo mọi người không ngại nói ra suy nghĩ của mình.

Cũng vì những lí do này mà quản lí cấp cao nên nghe những thông tin được trao đổi trong các cuộc trò chuyện ở hành lang hay tin đồn trong công ty. Việc này cũng quan trọng không kém việc phân tích và lập mô hình cạnh tranh.

Kĩ thuật "5 câu hỏi tại sao"

Để hiểu được những yếu tố nào đang thúc đẩy hay tác động lên hoạt động của một công ty, và điều gì đang diễn ra trên thị trường và trên thế giới rộng lớn, cán bộ điều hành cấp cao phải liên tục đặt ra những câu hỏi. Họ không chỉ cần phải hiểu "điều gì" đang xảy ra mà còn phải hiểu "tại sao". Một phương pháp để đạt được điều này là kĩ thuật "5 câu hỏi tại sao" được đề xuất vào thập niên 1930 bởi cha của Kiichiro Toyoda, người sáng lập Toyota, và được Toyota sử dụng trong thập niên 1970. Bằng cách đặt câu hỏi "tại sao?" năm lần, bạn có thể đi từ dấu hiệu đến nguyên nhân gốc rễ của một vấn đề. Ví dụ, câu hỏi đầu tiên có thể là "tại sao chúng ta không làm kịp thời hạn?", và câu trả lời có thể là "việc hoàn thành dự án mất nhiều thời gian hơn chúng ta dự tính". Tại sao? "Vì chúng ta đánh giá thấp độ phức tạp của công việc." Tại sao? "Vì chúng ta ước tính nhanh mà không xem xét kĩ các yêu cầu của dự án." Tại sao? "Vì chúng ta đã hoàn thành muộn bốn dự án rồi." Tại sao? "Vì chúng ta không có đủ thời gian chuẩn bị khi báo giá." Kĩ thuật này có thể được dùng để chất vấn các vấn đề xảy ra do nguyên nhân bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

> Lắng nghe những người mang đến tin xấu là một khả năng cực kì quan trọng.
> **Andy Grove**

Đặt đúng câu hỏi cũng là việc quan trọng không kém. Bậc thầy về quản trị Peter Drucker khẳng định "sai lầm nghiêm trọng nhất của một công ty không phải là đưa ra câu trả lời không đúng. Nguy hiểm thực sự nằm ở chỗ đặt sai câu hỏi."

Những câu hỏi nên đặt

Việc đặt câu hỏi không chỉ dừng lại ở chỗ xem xét môi trường cạnh tranh. Bán hàng mang lại doanh thu, nhưng công ty cũng phải cân nhắc về chi phí vì lợi nhuận là chênh lệch của hai chỉ tiêu này. Quản lí phải nghiên cứu về các quy trình của công ty để tìm ra những chỗ có thể thúc đẩy hiệu quả, giảm chi phí và cải thiện biên lợi nhuận.

Quản lí cũng cần phải liên tục đặt ra câu hỏi liệu có cách làm việc nào tốt hơn không. Ví dụ, các hoạt động không thiết yếu có thể được thuê ngoài. Các nhà quản lí phải luôn ở tình trạng cảnh giác, không tự mãn, và tìm mọi cơ hội để tăng biên lợi nhuận và cải thiện hoạt động kinh doanh.

Quản lí phải sử dụng kiến thức và kinh nghiệm của mình để kết nối tất cả các thông tin mà họ thu thập được và cố gắng dự tính tình hình thế giới trong năm hoặc mười năm sau. Những thay đổi nào có thể diễn ra trong thế giới mới này? Sau đó, họ phải định vị công ty để tận dụng thời cơ. Việc này đòi hỏi phải suy tính qua nhiều kịch bản khác nhau và phải có khả năng "tư duy đột phá".

Các cuộc tấn công khủng bố Hoa Kỳ ngày 11/9/2001 đã tác động lên toàn thế giới; đối với một số doanh nghiệp, đây chính là một



Mô hình kinh doanh của **Victorinox** phụ thuộc vào việc bán loại dao bỏ túi Thụy Sĩ, nhưng một điểm uốn chiến lược – quy định cấm mang dao lên máy bay – buộc công ty này phải bán thêm các sản phẩm cao cấp.

điểm uốn chiến lược. Một trong những công ty đó là Victorinox, nhà sản xuất loại dao bỏ túi Thụy Sĩ được sử dụng phổ biến. Công ty này sản xuất dao nhíp từ năm 1884 nhưng đã bị ảnh hưởng nặng nề bởi các quy định mới về an toàn hàng không, nghiêm cấm mang dao lên máy bay, sau cuộc tấn công ngày 11/9. Sự kiện này có tác động đáng kể lên Victorinox vì doanh thu từ sản phẩm bán tại các sân bay trên toàn thế giới chiếm một phần không nhỏ trong doanh thu hằng năm của hãng.

Doanh số của cả công ty cũng giảm sút nhanh chóng. Đến đầu năm 2002, doanh số bán các dụng cụ bỏ túi đã giảm 30% chỉ trong vài tháng. Công ty nhận ra rằng đây có thể là dấu hiệu bắt đầu giai đoạn sụt giảm kéo dài và để tồn tại, họ phải hành động. Họ đẩy mạnh việc phát triển các sản phẩm khác có thể bán tại sân bay – bao gồm đồng hồ, đồ dùng du lịch, nước hoa và hàng thời trang. Công ty cũng bắt đầu khai phá các thị trường mới như Trung Quốc, Ấn Độ và Nga.

Victorinox cũng hành động để bảo toàn một trong những sức mạnh cốt lõi của mình – lực lượng lao động người Thụy Sĩ lành nghề và trung thành. Họ tránh sa thải nhân công bằng cách thực hiện các biện pháp dành cho thời kì khủng hoảng như giảm thời gian làm ca, bỏ làm thêm giờ, khuyến khích nghỉ phép theo kế hoạch và tạm thời cho các công ty Thụy Sĩ khác thuê lại nhân công. Không chỉ sống sót, Victorinox còn củng cố được hình ảnh thương hiệu chất lượng cao nhờ các sản phẩm mới. Hơn 60% doanh thu hiện tại của công ty đến từ những mặt hàng không phải là dao bỏ túi.

Ngăn chặn thảm họa

Để tìm ra cách tiếp cận một điểm uốn chiến lược, CEO cùng với hội đồng quản trị phải phân tích tất cả các dữ liệu chắc chắn hiện có, lắng nghe những thông tin không chính thức rồi thực hiện một bước đi quyết đoán. British Petroleum (BP), trước đây thuộc sở hữu của chính phủ Anh, trở thành công ty đại chúng năm 1987. CEO mới của BP là John Browne, một giám đốc không điều hành của Intel, là người bị ảnh hưởng bởi tư duy của Andy Grove về tầm quan trọng của tính đa nghi. Browne quan tâm đến một điều lớn hơn nhiều so với các đối thủ – một điều có thể gây hại cho việc kinh doanh không chỉ của BP mà còn của toàn bộ ngành dầu mỏ.

Browne đã rà soát dữ liệu về biến đổi khí hậu, lắng nghe ý kiến của các chuyên gia và xem xét ảnh hưởng của vấn đề này đến việc kinh doanh của BP. Ông nhận thấy biến đổi khí hậu là một vấn đề chậm biểu hiện nhưng có thể tác động lên ngành dầu mỏ. Năm 1997, ông đã có bài phát biểu tại một hội nghị ở Đại học Stanford, công khai khẳng định biến đổi khí hậu là một thực tế và cam kết BP sẽ hành động để đối phó với vấn đề này.

Đây là một động thái liều lĩnh đối với một công ty dầu mỏ tại thời điểm các công ty đối thủ đang cố gắng phớt lờ vấn đề này. BP theo đuổi chiến lược đầu tư vào năng lượng thay thế và đã trở thành công ty dầu mỏ đầu tiên đặt mục tiêu giảm phát thải khí nhà kính. Nhân viên được yêu cầu tìm cách giúp công ty đạt được các mục tiêu này. Browne còn tạo ra một sự khuấy động nữa trên thị trường khi BP giới thiệu hệ thống nhận diện thương hiệu mới vào năm 2000. Logo Helios màu xanh lục sáng, được đặt tên theo vị thần mặt trời của người Hy Lạp cổ, kèm với khẩu

> Bền vững thực sự là vừa có lợi nhuận lại vừa có khả năng ứng phó với thực tế và những mối lo ngại của thế giới nơi công ty hoạt động.
>
> **John Browne**
>
> **Cựu CEO người Anh của BP (1948–)**

hiệu: "Không chỉ là dầu mỏ." Hệ thống nhận diện thương hiệu này đại diện cho cam kết của công ty về việc cung cấp nhiều loại năng lượng thông minh hơn, đồng thời cũng gửi đi một thông điệp rõ ràng rằng công ty không hề tự mãn; họ đã sẵn sàng để đương đầu và ứng phó với những vấn đề khó khăn.

Tuy nhiên, sau khi Browne rời khỏi BP năm 2007, CEO mới theo đuổi một chiến lược khác và mảng kinh doanh năng lượng thay thế bị đóng cửa. Công ty mất hết mọi uy tín đã gây dựng liên quan đến vấn đề môi trường khi một giếng dầu phát nổ ở Vịnh Mexico năm 2010.



Logo Helios của BP minh họa cho cam kết tìm ra các loại năng lượng mới của công ty này. Cách họ ứng phó với những thay đổi gấp 10 lần, chẳng hạn như biến đổi khí hậu, cần được truyền đạt tới thị trường.

Chế ngự tính tự mãn

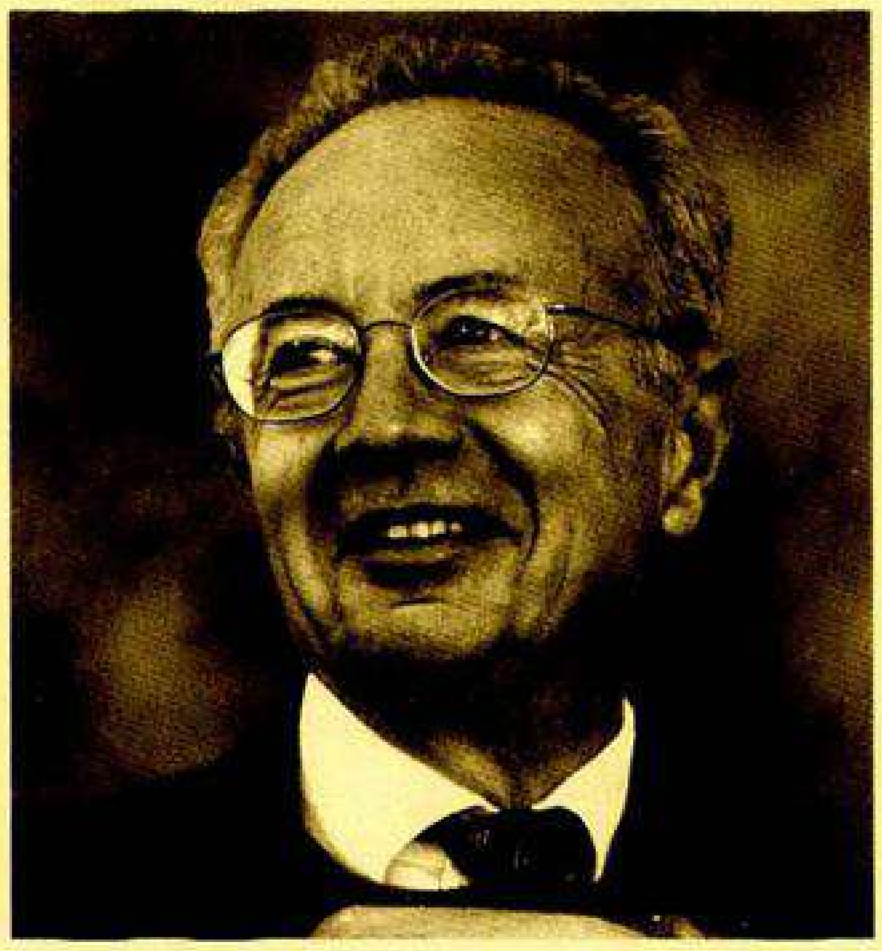
Cuối thập niên 1990, hãng bán lẻ của Anh Marks & Spencer (M&S) có quan điểm hoàn toàn đối nghịch với John Browne của BP. Các thành viên hội đồng quản trị hầu như đều phớt lờ sự thay đổi trong môi trường bán lẻ tại Anh và trên toàn cầu, và chọn cách tập trung vào các vấn đề bên trong doanh nghiệp. Công ty có phân cấp quản lí và nhân viên được kì vọng là sẽ làm theo mệnh lệnh. Trong cuốn sách *Quá trình phát triển và vấp ngã của Marks & Spencer*, Judi Bevan mô tả một môi trường kinh doanh truyền thống với các văn phòng được trải thảm, nhân viên phục vụ mang găng tay trắng và các quy định áp dụng cho nhân viên để quản lí giờ giấc, tính hiệu quả và phép lịch sự. M&S không có bộ phận tiếp thị và các nhà điều hành của họ tin rằng M&S không cần quảng cáo. Các cửa hàng không chấp nhận thẻ tín dụng; chỉ có thể thanh toán bằng tiền mặt hoặc thẻ chi tiêu của M&S.

Khi các công ty bán lẻ đối thủ xuất hiện với tầm nhìn hiện đại hơn và thiết kế mới mẻ, hợp thời, quần áo và các cửa hàng của M&S bắt đầu trông có vẻ lỗi thời. Người tiêu dùng bắt đầu mua hàng ở những nơi khác nhưng M&S vẫn không thay đổi định hướng mặc dù có sự sụt giảm đột ngột về doanh số và lợi nhuận. Lợi nhuận tại Anh bắt đầu giảm mạnh từ mức cao kỉ lục £1 tỉ năm 1997 xuống còn £146 triệu bốn năm sau đó, và giá cổ phiếu giảm hai phần ba. Chỉ đến khi CEO Stuart Rose được bổ nhiệm khẩn cấp năm 2004 để ngăn chặn một vụ thâu tóm thì quá trình tuột dốc không phanh này mới dừng lại.

Tuy nhiên, giai đoạn hồi phục cũng không kéo dài: M&S một lần nữa gặp rủi ro với sự tự mãn khi doanh số bán hàng may mặc giảm trong tám quý liên tiếp cho đến năm 2013. Trước tình hình đó, công ty thông báo sẽ đầu tư vào sửa chữa cửa hàng, kho vận và CNTT, và các kế hoạch công khai để biến M&S trở thành một hãng bán lẻ trên nhiều kênh, kết nối với khách hàng thông qua các cửa hàng, Internet và thiết bị di động.

Đây là thách thức cho tất cả các tổ chức. Doanh nghiệp phải đấu tranh với những thay đổi diễn ra ngày càng nhanh trên thị trường toàn cầu có tính cạnh tranh cao sử dụng nhiều kênh phân phối, và tránh tự mãn – nếu không muốn có nguy cơ mất thị phần vào tay những đối thủ cạnh tranh có khả năng đi trước một bước. ▪

Andy Grove

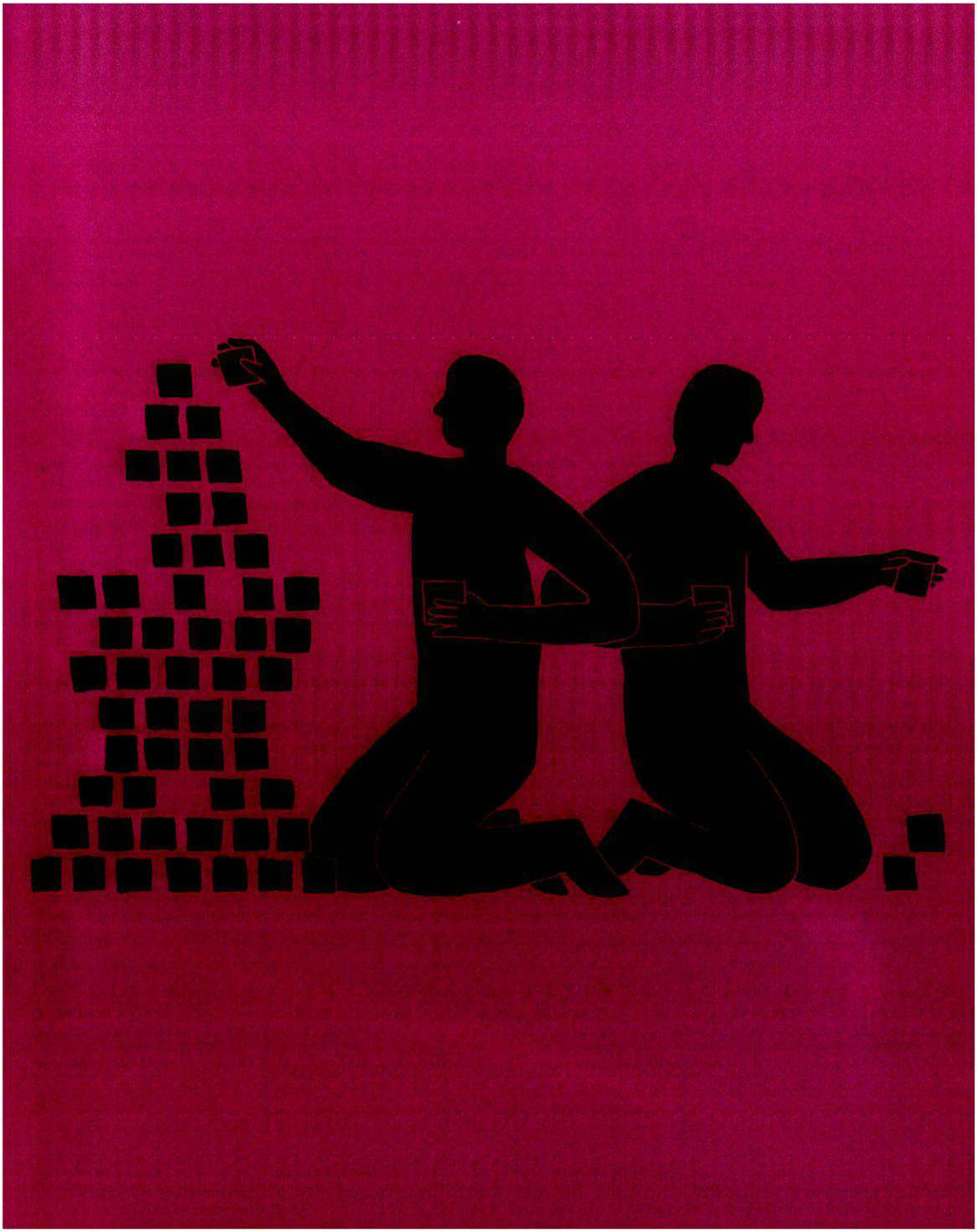


Andrew ("Andy") Stephen Grove sinh năm 1936 trong một gia đình Do Thái ở Budapest, Hungary với tên khai sinh là Andras Istvan Gróf. Ông trốn thoát khi quân phát xít chiếm đóng Hungary, sống sót sau cuộc vây hãm Budapest của Hồng quân Liên Xô, sau đó chạy sang Mỹ trong cuộc nổi dậy năm 1956. Khi đến Mỹ, ông lấy tên là Andrew Grove, tốt nghiệp ngành kĩ sư tại và sau đó học lấy bằng tiến sĩ kĩ sư hóa tại Đại học California, Berkeley. Ông chuyển đến sống cùng bố mẹ tại San Francisco và làm việc tại Fairchild Semiconductor (1963–67), sau đó hỗ trợ việc thành lập Intel Corporation năm 1968. Ông trở thành chủ tịch của Intel năm 1979, CEO năm 1987 và chủ tịch Hội đồng quản trị từ năm 1998 đến 2005. Trong thời gian ông làm CEO, giá trị cổ phiếu của công ty tăng 2.400%, giúp Intel trở thành một trong những công ty đáng giá nhất thế giới.

Là một người giàu lòng nhân ái, Grove đã quyên góp hàng triệu đô la cho việc nghiên cứu bệnh ung thư và thoái hóa thần kinh. Ông cũng làm việc cho ban giám sát của Ủy ban Cứu hộ Quốc tế.

ĐỂ THÀNH CÔNG VƯỢT BẬC, HÃY KHAI THÁC NĂNG LỰC HỌC HỎI CỦA CON NGƯỜI

TỔ CHỨC HỌC TẬP



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Cách tiếp cận cá nhân

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Tn. 1920 Charles Allen xây dựng cho các công ty đóng tàu tại Mỹ một chương trình đào tạo lấy người học làm trung tâm nhằm phát triển lòng trung thành.

Tn. 1950 Đào tạo công việc được cá nhân hóa, thay thế giáo viên bằng những tài liệu được thiết kế để nhân viên học theo trình độ của mình.

1984 Giáo sư Richard Freeman đề xuất công nhân là "các bên liên quan" và có vai trò quan trọng đối với sự tồn vong của tổ chức.

1990 Peter Senge xuất bản cuốn *Nguyên lí thứ năm*, ủng hộ "tổ chức học tập".

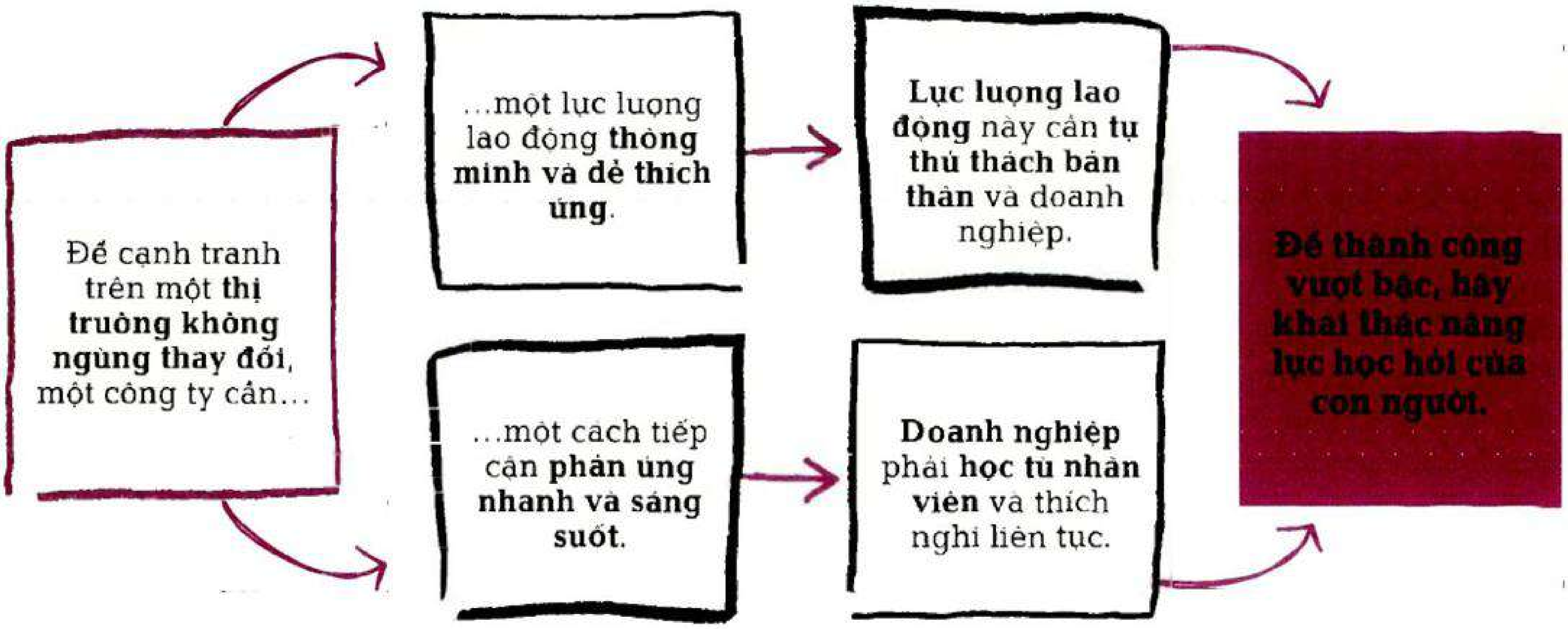
Khi một công ty dành tâm trí cho việc phát triển và đào tạo nhân viên, công ty đó sẽ có khả năng tự đổi mới liên tục và thích ứng với thị trường nhờ trí năng và sự tận tụy của nhân viên. Nếu chìa khóa để thành công trong một thị trường thay đổi nhanh chóng là khả năng thích ứng và nhìn xa trông rộng thì đào tạo và bồi dưỡng nhân tài để điều phối toàn bộ tổ chức là một việc làm khôn ngoan.

Đây là bản chất của cái mà chuyên gia về quản trị Peter Senge gọi là "tổ chức học tập", nơi "mọi người không ngừng nâng cao năng lực để tạo ra kết quả mà họ thực sự mong muốn, nuôi dưỡng những lối tư duy mới mẻ, cởi mở, tự do theo đuổi khát vọng chung và không ngừng học hỏi cách thức học tập cùng nhau". Để đạt đến mức lí tưởng này, một công ty nên áp dụng cách tiếp cận tập thể, tư duy theo cộng đồng sao cho nhân viên cảm thấy họ thuộc về một doanh nghiệp đáng giá, sẽ đào tạo họ và đổi lại, họ sẽ thể hiện sự tận tụy với doanh nghiệp. Senge đề xuất tầm nhìn của ông đối với một điều không tưởng về công ty trong cuốn *Nguyên lí thứ năm* (1990). Trong cuốn sách này, ông trình bày năm nguyên lí mà một tổ chức nên khao khát để đạt được thành công trong dài hạn: làm chủ bản thân; mô hình tư duy; chia sẻ tầm nhìn; học tập theo nhóm; và tư duy hệ thống – nguyên lí thứ năm là kết hợp của bốn nguyên lí trước đó.

Năm nguyên lí

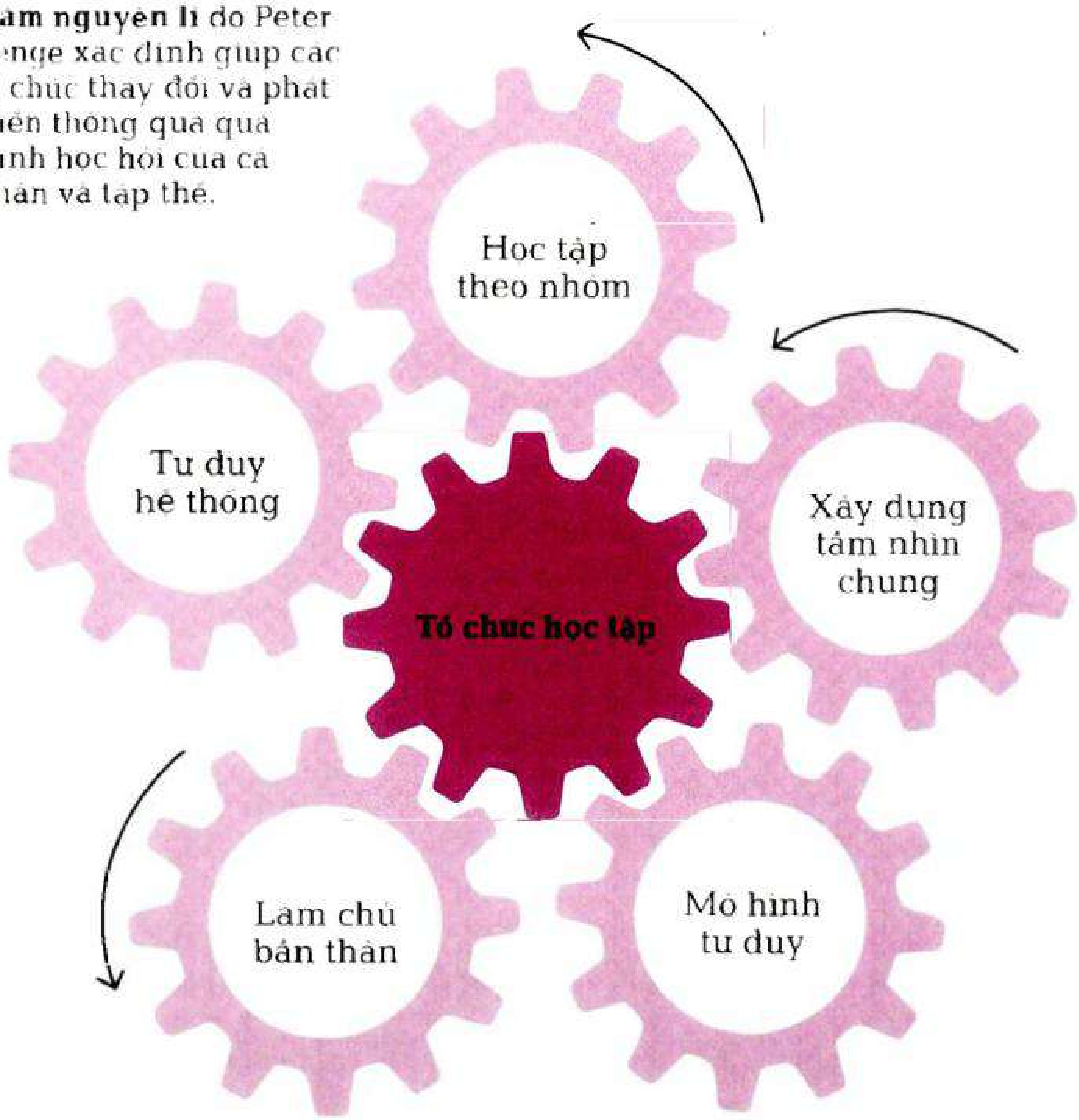
Hai nguyên lí đầu tiên là về cá nhân. Senge đề cập việc làm chủ bản thân để nói rằng cá nhân nên sử dụng sự ham thích và tính tò mò của bản thân để nâng cao năng lực. Mô hình tư duy nói về những lối suy nghĩ thâm căn cố đế mà cá nhân cần suy xét để biết được tại sao họ lại tư duy theo cách đó và ảnh hưởng của nó lên hành vi của họ. Senge khuyến khích nhân viên phân tích các bộ lọc tâm lí khó thấy của chính mình và sẵn sàng nghi ngờ và thay đổi các bộ lọc đó để thích ứng với tương lai.

Ba nguyên lí còn lại là về tập thể. Mục tiêu của tầm nhìn chung bao gồm việc các thành viên trong một tổ chức cùng nhau quyết định điều họ muốn tạo ra và thống nhất về các mục đích và quy trình để đạt được điều đó. Theo cách này, nhân viên sẽ làm việc theo mục tiêu vì họ muốn như vậy chứ không phải vì được yêu cầu. Học tập theo nhóm là quá trình nhân viên cùng nhau học hỏi thông qua thảo luận và đối thoại để trở nên



Xem thêm: Giá trị của làm việc nhóm 70–71 ▪ Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Tổ chức nhóm và nhân tài 80–85 ▪ Tận dụng tối đa năng lực của nhân tài 86–87 ▪ Văn hóa tổ chức 104–09 ▪ Phát triển trí tuệ cảm xúc 110–11

Năm nguyên lí do Peter Senge xác định giúp các tổ chức thay đổi và phát triển thông qua quá trình học hỏi của cá nhân và tập thể.



hiệu quả hơn khi làm việc theo nhóm so với khi làm việc độc lập.

Nguyên lí thứ năm là khả năng nhìn nhận tổ chức như một tổng thể với các lối hành xử riêng. Năng lực này là hết sức cần thiết để mọi người có thể nhận ra các hành vi có nguy cơ phản tác dụng xảy ra do sự lặp đi lặp lại và các hành vi không bị thử thách qua nhiều năm.

Biến động nhân sự

Đề xuất này của Senge là phù hợp trong bối cảnh các công ty đang diễn ra tình trạng chảy máu chất xám. Theo một bài báo xuất bản năm 2004 của Arie C. Glebbeek và Erik H. Bax thuộc trường Đại học Groningen, Hà Lan đăng trên tờ *Academy of Management Journal*, khi thị trường lao động thắt chặt và lao động trở nên khan hiếm trong những năm 1990, doanh nghiệp bắt đầu lo ngại về những tác động bất lợi của biến động nhân sự.

Biến động nhân sự là một trong những tai họa của các công ty cũng như các quốc gia hiện nay. Khát khao học hỏi và phát triển hơn nữa đã thúc đẩy nhân tài chuyển chỗ làm để tìm kiếm một môi trường tốt hơn với nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Ước tính chi phí cho việc thay thế một nhân viên là từ 10% đến 175% lương của nhân viên chuyển đi, tùy thuộc vào lĩnh vực của kĩ năng cần thiết. Số liệu của OECD (Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế) cho thấy có sự tăng di chuyển lao động lành nghề trên toàn thế giới kể từ đầu những năm 1990. Phần lớn hiện tượng chảy máu chất xám này diễn ra ở các nước đang phát triển và trở thành món lợi cho các nước chủ nhà ở Bắc Mỹ, châu Đại Dương và châu Âu. Nhưng kể cả ở các nền kinh tế tiên tiến thì chảy máu chất xám vẫn là một đặc trưng của đời sống doanh nghiệp.

Trong thập niên 1990, Singapore có tỉ lệ thôi việc tự nguyện cao nhất ở châu Á. Ví dụ, ngành khách sạn của Singapore có tỉ lệ biến động nhân sự trung bình hằng năm là 57,6% vào năm 1997, trong khi đó tỉ lệ này trong ngành bán lẻ là từ 74,4% đến 80,4% trong thời gian từ năm 1995 đến năm 1997. Một nghiên cứu được tiến hành bởi Trường Kinh doanh Nanyang của Singapore kết hợp với Trường Kinh Doanh Cardiff của Anh đã kết luận rằng quản lí kém là nguyên nhân chính dẫn đến biến động nhân sự. Tình trạng biến động nhân sự cao ở những công việc được trả lương thấp vẫn còn tồn tại. Trong ấn bản tháng 1/2012 của tờ *Harvard Business Review*, giáo sư Trường

> Năng suất... đến từ những nhóm người được thách thức, trao quyền và khen thưởng.
>
> **Jack Welch**
>
> **Cựu CEO người Mỹ của General Electric (1935–)**

Kinh doanh Harvard Zeynep Ton viết về những công ty đã tìm ra cách để đầu tư vào nhân viên trong khi vẫn duy trì chi phí sản phẩm ở mức thấp: "Các chuỗi bán lẻ cực kì thành công... không chỉ đầu tư nhiều cho nhân viên của hãng mà còn có giá thấp nhất trong ngành, hoạt động tài chính vững chắc và dịch vụ khách hàng tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Họ đã cho thấy kể cả ở phân khúc bán lẻ có giá thấp nhất thì công việc tồi cũng không phải là do nhu cầu cần giữ chi phí thấp mà là một lựa chọn của công ty. Và họ đã chứng minh được rằng điểm mấu chốt để không cần phải đánh đổi là kết hợp giữa việc đầu tư vào lực lượng lao động và việc hoạt động sao cho có lợi cho nhân viên, khách hàng và công ty."

Học hỏi thông qua lắng nghe

Lí thuyết của Peter Senge về quá trình học hỏi của công ty không chỉ dừng lại ở việc giảm thiểu tỉ lệ biến động nhân sự. Ông dự định đây sẽ là một mô hình giúp các công ty tối đa hóa thành công bằng cách tích cực đẩy mạnh hoạt động đào tạo cho toàn bộ nhân viên để giúp công ty đổi mới và thích nghi. Về khía cạnh này, Công ty Honda Motor của Nhật Bản thường được xem là ví dụ hoàn hảo về một "tổ chức học tập".

Vào thập niên 1980, trong khi đang làm giáo sư giảng dạy về kinh doanh tại Đại học Stanford, Richard Pascale đã phân tích phong cách quản trị của các công ty Nhật Bản, đặc biệt là Honda. Ông kết luận rằng "sự nhanh nhạy của tổ chức" là nguyên nhân thành công của Honda. Để chứng minh cho điều này, ông đã trích dẫn quá trình gia nhập thị trường Mỹ của công ty Nhật Bản này vào năm 1959.

Honda đã chuẩn bị tung ra những chiếc xe máy phân khối lớn 250cc và 350cc ở Los Angeles, nhưng nhóm bán hàng đặt trước nhanh chóng nhận ra rằng xe máy phân khối lớn Nhật Bản không phù hợp với điều kiện đường sá và khoảng cách di chuyển quá lớn ở Mỹ. Họ miễn cưỡng phải gửi các mẫu xe này trở lại Nhật Bản để kiểm tra. Trong khi đó, ba nhân viên kinh doanh người Nhật luôn quanh Los Angeles trên chiếc Super Cub 50cc, sản phẩm được bán chạy nhất ở Nhật Bản nhưng được xem là không phù hợp cho những tay lái người Mỹ thèm khát sức mạnh. Tuy nhiên, mối quan tâm của người Mỹ vào chiếc Super Cub tăng lên và cửa hàng bách hóa Sears đã tiếp cận nhóm nhân viên của Honda để đề nghị họ bán những chiếc xe máy nhỏ. Nhóm nhân viên kinh doanh này báo cáo lại cho trụ sở và đề xuất Honda nên tập trung vào xe Super Cub để ra mắt tại thị trường Mỹ thay cho những chiếc xe phân khối lớn. Thay vì sa thải nhân viên cấp dưới, các cán bộ quản lí đã lưu ý và chấp nhận làm theo đề xuất của nhóm bán hàng. Kết quả là Honda đã gặt hái được thành công phi thường tại thị trường Mỹ. Trong mô hình của Peter Senge, Honda là tấm gương về cách thức "mỗi cấp bậc trong tổ chức nên cảm thấy được dự phần và được coi trọng".

> Quá trình học tập của tổ chức luôn đi kèm với hành vi học tập của cá nhân.
> **Chris Argyris, Donald Schön**

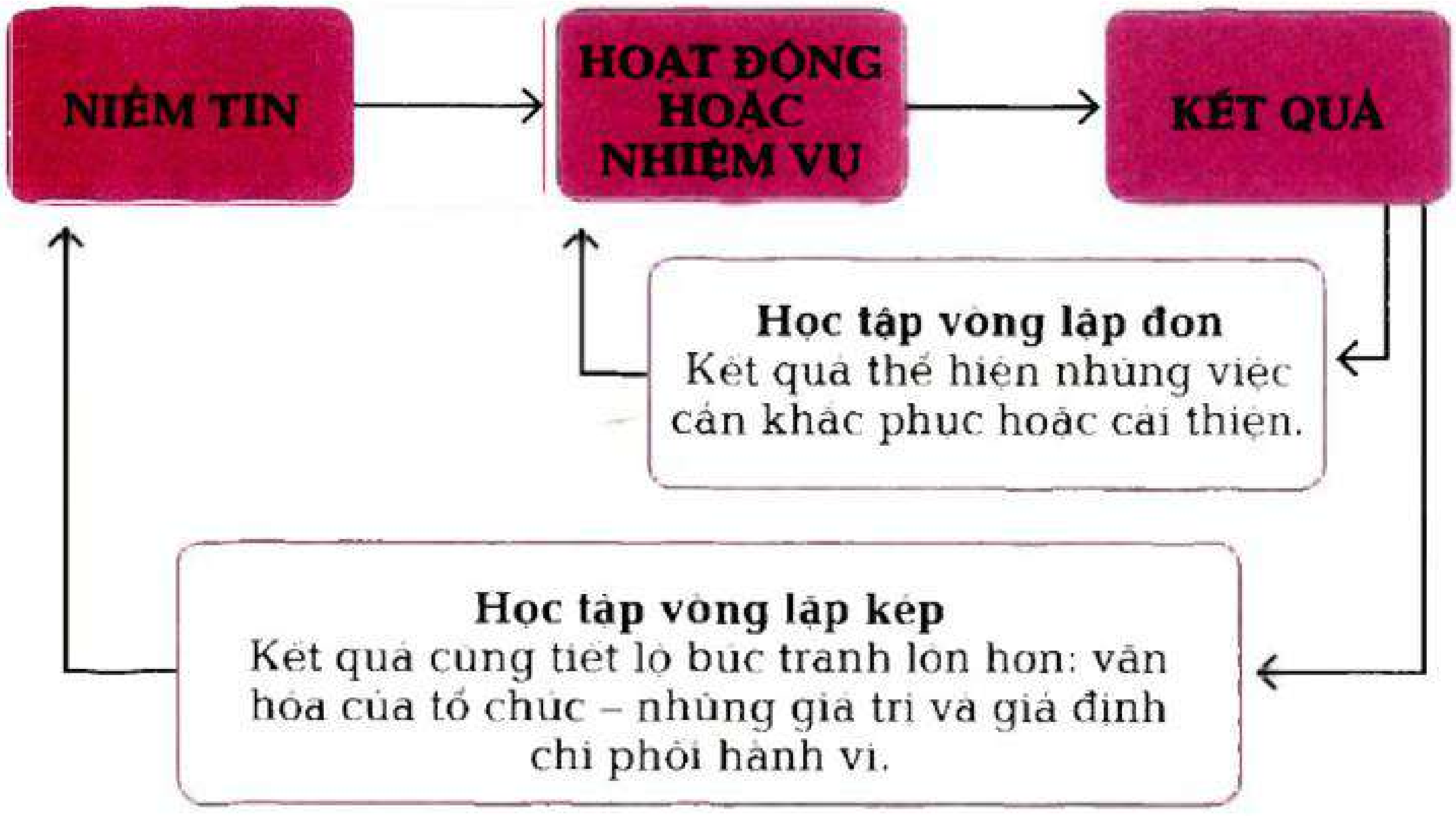
Chất vấn người tiền nhiệm

Về bản chất, "tổ chức học tập" của Senge sử dụng những ý tưởng được đưa ra trước đó, bao gồm ý tưởng của giáo sư trường Harvard Chris Argyris. Năm 1977, Argyris công bố lí thuyết "học tập vòng lặp kép", theo đó công ty và nhân viên có thể đánh giá và điều chỉnh lối tư duy cơ bản để cải thiện năng lực học tập và hoạt động hiệu quả. Một năm sau, ông



Honda Super Cub thành công vang dội tại Mỹ nhờ những nhà quản lí biết lắng nghe nhân viên kinh doanh và phá vỡ chuẩn mực "đấng nam nhi trên xe phân khối lớn".

Hoạt động học tập trong tổ chức bao gồm cả học tập vòng lặp đơn, trong đó các sai lầm được xác định và khắc phục, và học tập vòng lặp kép, trong đó các giả định làm cơ sở cho những hành động cụ thể được bàn bạc và cải thiện.

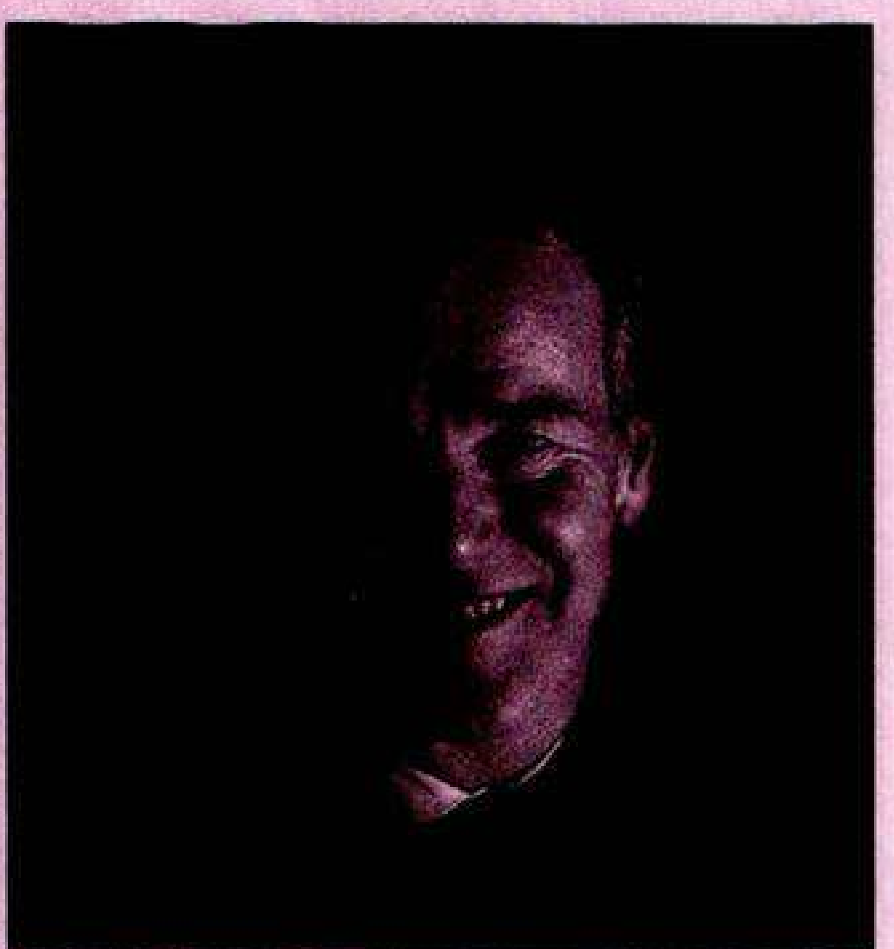


cùng với giáo sư trường MIT, Donald Schön, viết cuốn sách có tầm ảnh hưởng lớn *Học tập trong tổ chức: Lí thuyết về khía cạnh hành động*, nghiên cứu các lí thuyết như học tập vòng lặp kép.

Trước đó, những nghiên cứu khoa học đầu tiên về quá trình học tập trong tổ chức được tiến hành vào giữa thế kỉ 20. Cụ thể, có hai lí thuyết xuất hiện và chi phối cách thức tư duy trong lĩnh vực này. Lí thuyết đầu tiên, do giáo sư trường Yale Charles Lindblom giới thiệu vào năm 1959, cho rằng các hành động thực hiện trong tổ chức được đưa trên sự kiện xảy ra trước đó trong quá khứ hơn là dựa trên dự đoán về tương lai. Lí thuyết thứ hai do Richard Cyert và James March nêu ra trong bài báo xuất bản năm 1963, trong đó hai ông quan sát thấy hành vi trong tổ chức được đưa trên lề thói: các thủ tục, quy ước hoặc công nghệ là nền tảng cho hoạt động của công ty. Những tiêu cực này trở thành trọng tâm nghiên cứu của những học giả như Argyris và Senge. Mối quan tâm dành cho khái niệm tổ chức học tập phát triển vào những năm 1990 khi tình hình kinh doanh trở nên bất ổn hơn và các công ty phụ thuộc nhiều hơn vào công nghệ.

Năm 1993, chuyên gia về đổi mới trong quản trị Mark Dodgson, sau này trở thành thành viên cấp cao của Bộ phận Chính sách Khoa học thuộc Đại học Sussex, Anh, đã liên kết sự bất ổn của nền kinh tế và thay đổi nhanh chóng trong công nghệ với sự gia tăng nhu cầu học tập tại mọi cấp bậc trong công ty. Ông trích dẫn quan điểm của các nhà tâm lí học rằng học tập chính là hình thức thích nghi cao nhất. Giống như các học giả khác, Dodgson đã phân biệt giữa "học tập trong tổ chức" – trong đó các tổ chức rút ra bài học từ một sự kiện cụ thể – và "tổ chức học tập", trong đó tổ chức áp dụng quá trình đào tạo liên tục và thực hiện các chiến lược để khởi xướng quá trình đó. Theo Senge, các tổ chức tập trung vào học tập liên tục sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. ■

Peter Senge



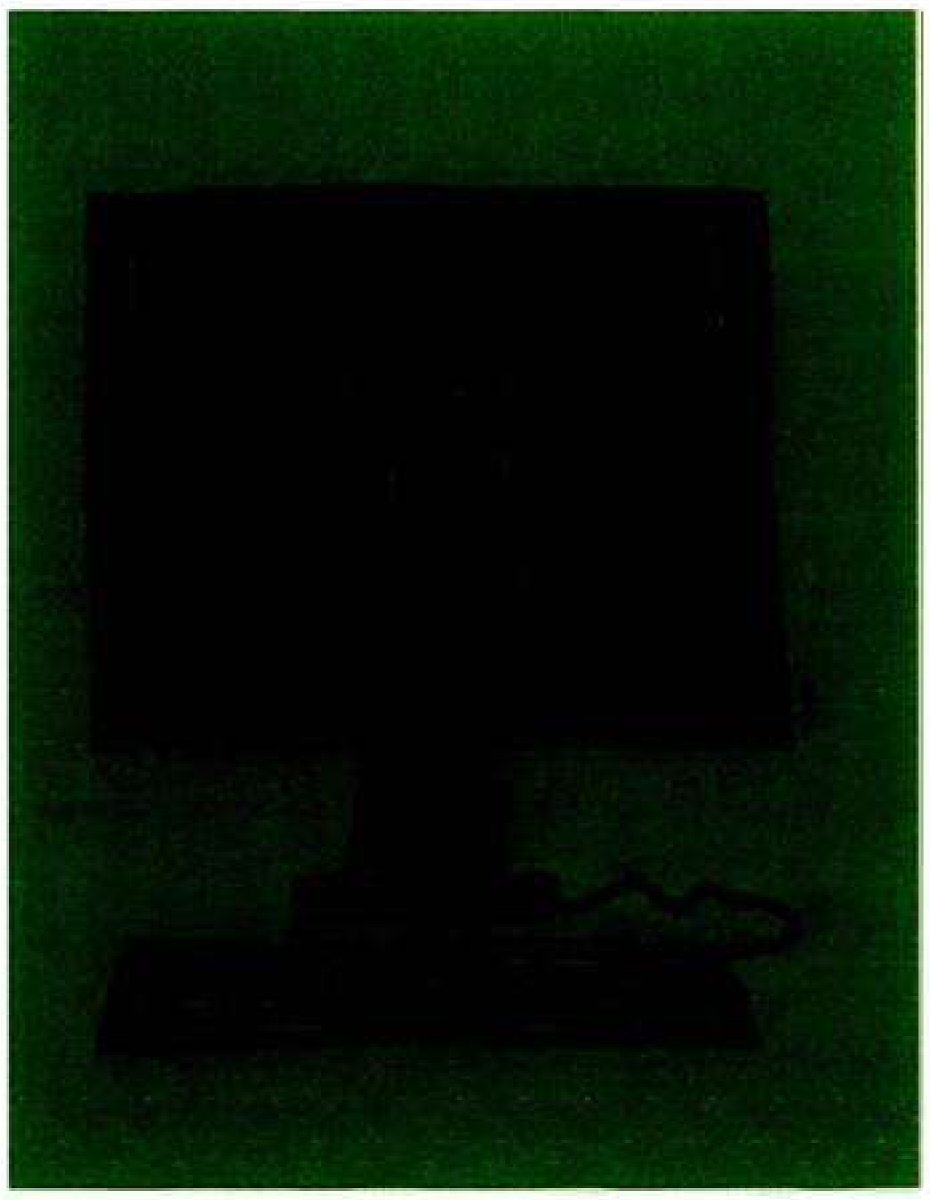
Là một chuyên gia nổi tiếng thế giới về quản trị và học tập trong tổ chức, Peter Senge sinh ra tại Stanford, California vào năm 1947 và theo học ngành kĩ thuật hàng không vũ trụ tại Đại học Stanford. Ông tiếp tục lấy bằng thạc sĩ về hệ thống xã hội và bằng tiến sĩ về quản trị tại MIT, và hiện là giảng viên cấp cao tại Trường Quản trị Sloan thuộc MIT. Ông còn là chủ tịch sáng lập Hiệp hội Học tập trong Tổ chức (SoL) toàn cầu.

Senge là người đầu tiên đưa ra khái niệm "tổ chức học tập" – một tổ chức được cơ cấu theo cách phù hợp với việc đưa ra các ý tưởng mới, nhận xét và thu hút sự tham gia của nhân viên. Như ông từng nói, một tổ chức học tập "sẽ không ngừng nâng cao năng lực để tạo ra tương lai của chính mình".

Năm 1999, tờ *Journal of Business Strategy* vinh danh ông là "Chiến lược gia của thế kỉ" – một trong số 24 người có ảnh hưởng lớn nhất lên chiến lược kinh doanh ở thế kỉ 20.

Tác phẩm chính

1990 *Nguyên lí thứ năm*
1999 *Vũ điệu của sự thay đổi*



TƯƠNG LAI CỦA KINH DOANH LÀ BÁN NHIỀU MẶT HÀNG HƠN VỚI SỐ LƯỢNG ÍT HƠN

CÁI ĐUÔI DÀI

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Kinh doanh trên Internet

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

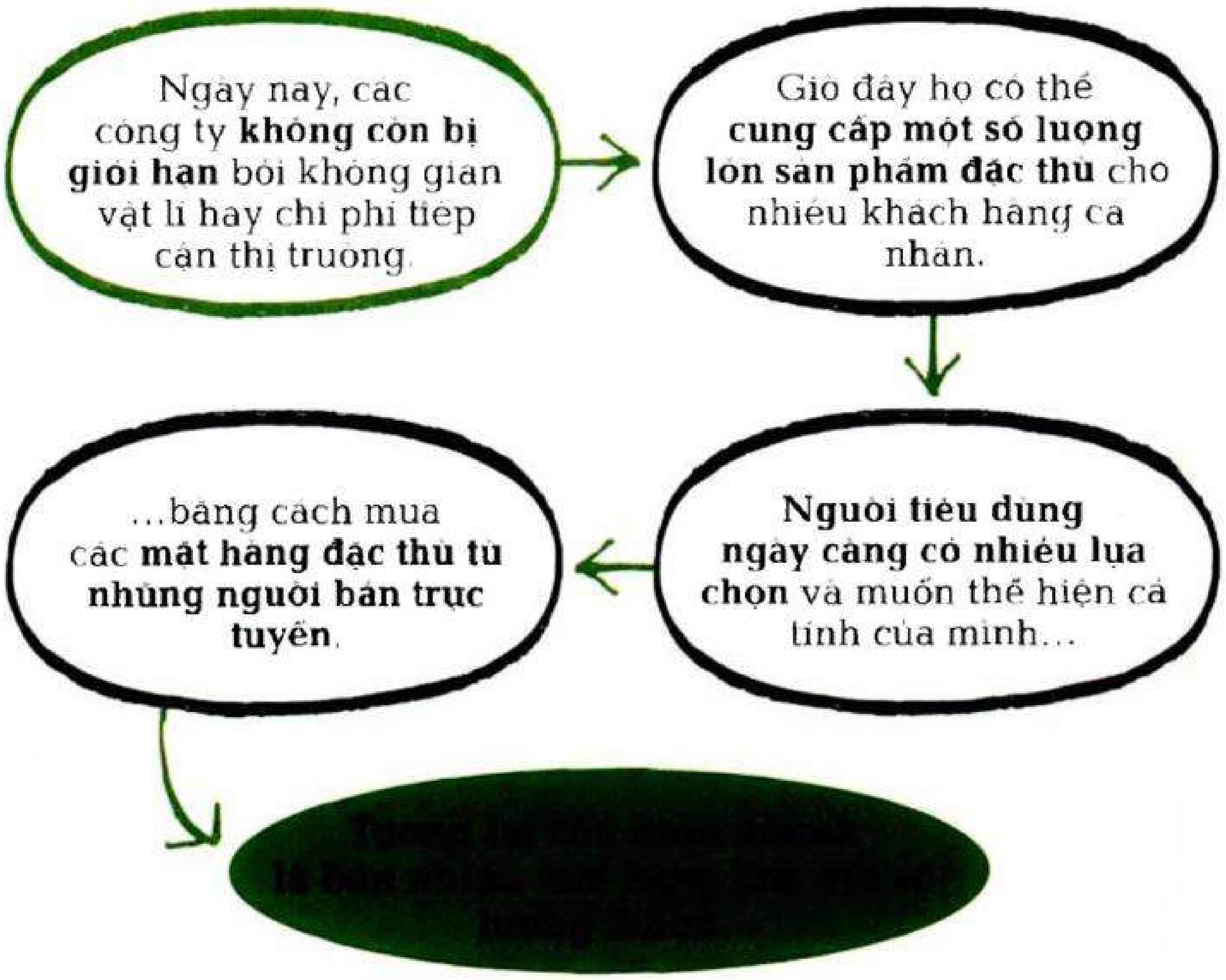
1838 Nhà toán học người Pháp Antoine Augustin Cournot lập một biểu đồ để thể hiện cung và cầu.

1890 Nhà kinh tế học người Anh Alfred Marshall giới thiệu khái niệm đường cầu trong cuốn sách *Nguyên lí kinh tế học*.

Thế kỉ 20 Hầu hết các công ty đều bán một số lượng hàng hóa hạn chế với phần lớn doanh thu và lợi nhuận đến từ những mặt hàng bán chạy nhất.

Tn. 1990 Sự xuất hiện của Internet là một công nghệ đột phá làm thay đổi các truyền thống trong xã hội và kinh tế.

2004 Chris Anderson đặt ra thuật ngữ "Cái đuôi dài" để mô tả khái niệm về phần doanh thu lớn hơn có thể được tạo ra từ phần đuôi thay vì từ phần đầu của đường cầu.

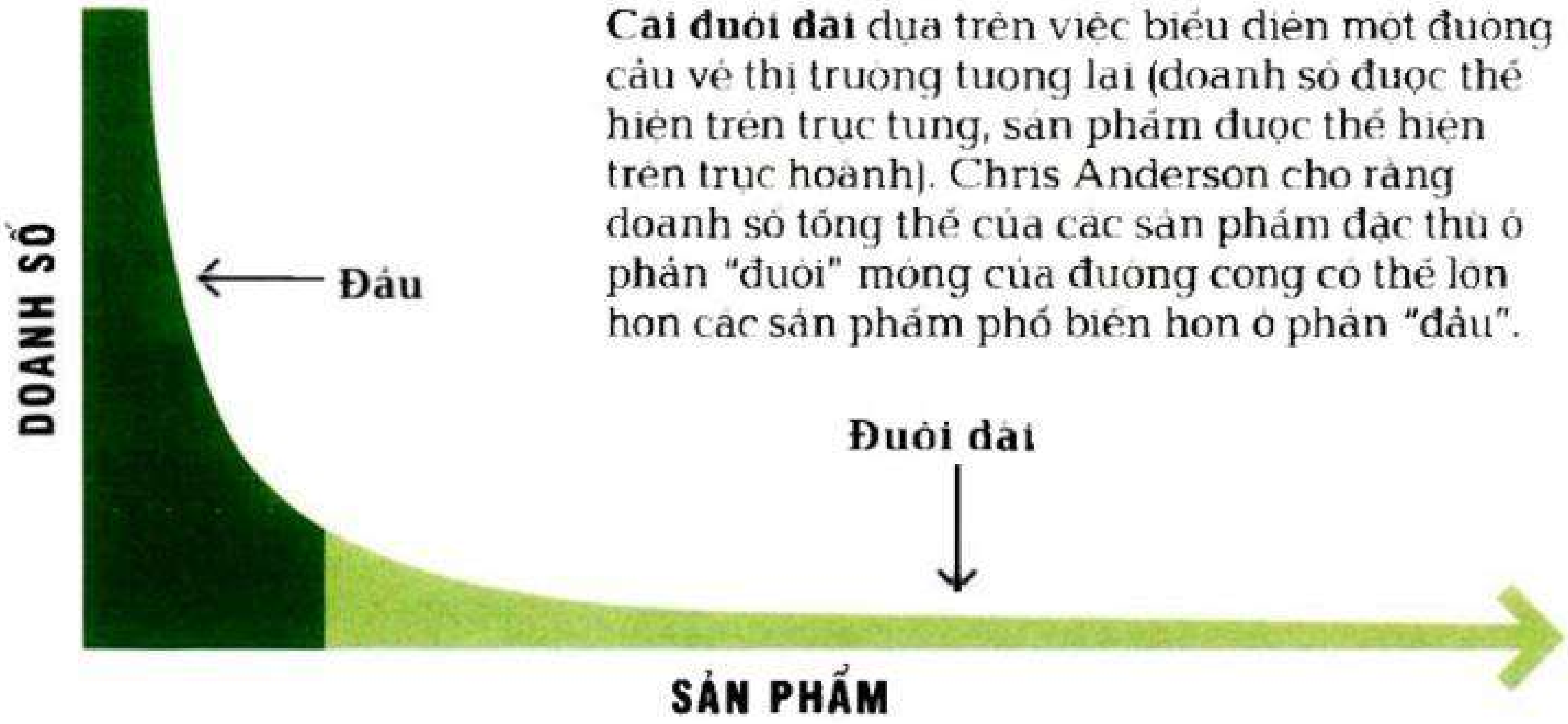


Lí thuyết "Cái đuôi dài" thách thức những nguyên lí cơ bản của kinh tế học. Trước đây, các doanh nghiệp thành công thường bán một số ít sản phẩm với khối lượng lớn. Ngày nay, theo Chris Anderson, tương lai của kinh doanh là bán nhiều sản phẩm hơn với số lượng từng sản phẩm ít hơn.

Một trong những yếu tố chính trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay là Internet với sự dịch chuyển trọng tâm từ một số ít sản phẩm và thị trường chủ đạo – được đại diện bởi "phần đầu" đường cầu – về phía nhiều sản phẩm và thị trường đặc thù hoặc có số lượng ít, như có thể thấy ở "phần đuôi" đường cầu. Một đường cầu truyền thống được vẽ với giá cả ở trục tung và số lượng ở trục hoành, minh họa cho sức mua tăng khi giá giảm. Anderson thể

Xem thêm: Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp 20–21 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Khởi nghiệp với ít vốn 62–63 ▪ Tư duy vượt giới hạn 88–89 ▪ Nhỏ là đẹp 172–77 ▪ Thương mại di động 276–77 ▪ Lợi ích của "dữ liệu lớn"316–17

hiện doanh số lên trục tung và số lượng sản phẩm lên trục hoành để cho thấy tăng trưởng trong nhiều ngành sẽ đến từ phía đặc thù của đường cầu – Cái đuôi dài.



Cái đuôi dài dựa trên việc biểu diễn một đường cầu về thị trường tương lai (doanh số được thể hiện trên trục tung, sản phẩm được thể hiện trên trục hoành). Chris Anderson cho rằng doanh số tổng thể của các sản phẩm đặc thù ở phần "đuôi" mỏng của đường cong có thể lớn hơn các sản phẩm phổ biến hơn ở phần "đầu".

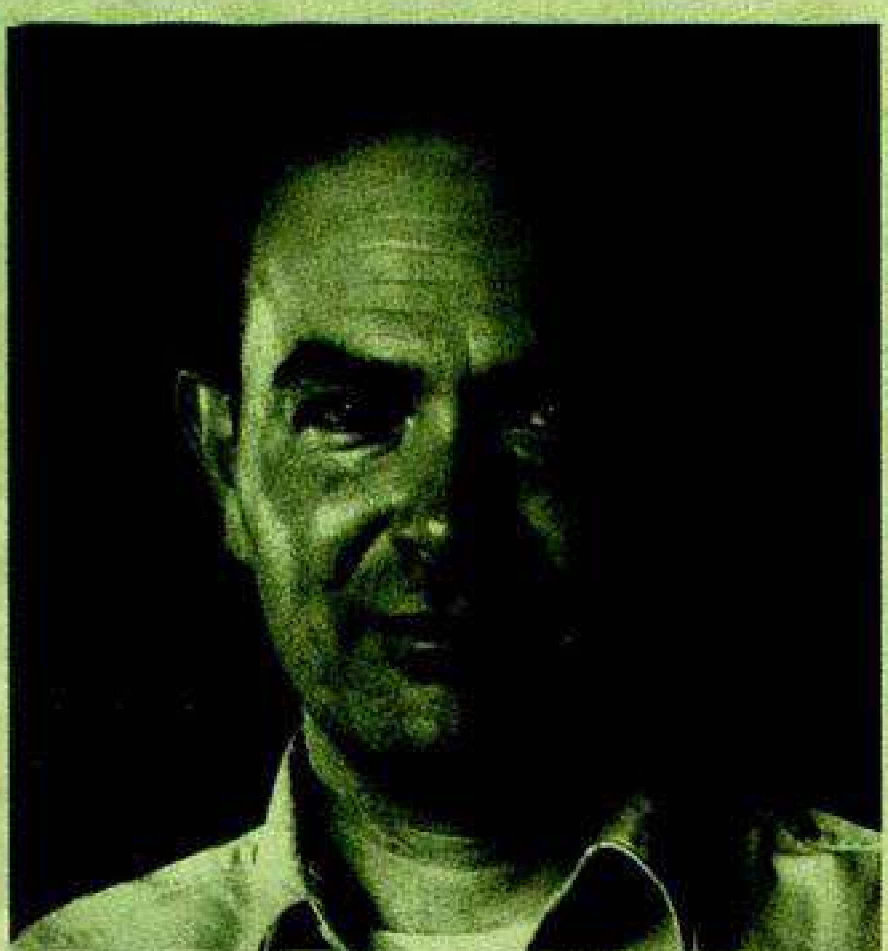
Loại bỏ rào cản

Lượng cung sản phẩm từng bị giới hạn bởi các yếu tố như chi phí sản xuất, không gian vật lí để lưu trữ và chi phí phân phối. Quy trình xử lí kĩ thuật số, đặt hàng trực tuyến và phân phối điện tử đã loại bỏ phần lớn các giới hạn này. Việc bán các mặt hàng đa dạng hơn với số lượng ít hơn có thể mang lại doanh thu và lợi nhuận tổng thể cao hơn so với khi bán các mặt hàng phổ biến.

Sách, nhạc và phim là những ví dụ kinh điển cho lí thuyết Cái đuôi dài. Một hiệu sách truyền thống chỉ có thể tích trữ những cuốn sách có khả năng bán được. Còn Amazon có thể liệt kê mọi cuốn sách, thậm chí một số cuốn còn chưa bao giờ được bán. Những tựa sách ít phổ biến hơn và không được cất giữ trong những nhà kho rộng lớn có thể được gửi trực tiếp từ một nhà xuất bản để đáp ứng nhu cầu cá nhân. Doanh số gộp của những cuốn sách hiếm có thể lớn hơn doanh số của những cuốn sách bán chạy nhất, và từ đó tạo ra lợi nhuận cao hơn. Tương tự, iTunes có thể cung cấp một danh mục sản phẩm âm nhạc dài hơn bất kì cửa hàng thực tế nào, và Netflix có thể phát gần như tất cả các phim trong phòng khách nhà bạn. Khi được đưa ra những lựa chọn gần như vô tận, người tiêu dùng sẽ dựa vào sở thích của bản thân để tiêu tiền.

Châu Á là thị trường lớn và ngày càng phát triển nhưng lại bị phân mảng bởi nhiều nền văn hóa khác nhau. Mỗi quốc gia có vô số cơ hội để các công ty điều chỉnh sản phẩm và dịch vụ của mình cho phù hợp với ngôn ngữ và dân tộc đó. Các công ty khởi nghiệp đang nhận ra lợi ích của Cái đuôi dài và tận dụng sự đa dạng của địa phương sao cho có lợi cho mình. Một ví dụ là Brandtology, một công ty trực tuyến chuyên phân tích truyền thông xã hội và trò chuyện trực tuyến bằng ngôn ngữ địa phương cho khách hàng ở Singapore và Hồng Kông. Những người nói tiếng bản xứ như Trung Quốc, Nhật và Hàn giúp phân tích về truyền thông xã hội nhằm cung cấp những quan niệm được bản địa hóa và giải thích các vấn đề chính trong một nền văn hóa cụ thể. ▪

Chris Anderson



Tác giả và doanh nhân Chris Anderson sinh ra tại London vào năm 1961 và chuyển đến Mỹ theo gia đình khi được năm tuổi. Ông học ngành vật lí học tại Đại học George Washington, sau đó học cơ học lượng tử và báo chí tại Đại học California, Berkeley; về sau, ông trở thành nhà nghiên cứu tại Phòng thí nghiệm Quốc gia Los Alamos. Sau khi làm việc cho hai tạp chí khoa học hàng đầu là *Nature* và *Science*, ông gia nhập *The Economist* và giữ nhiều vị trí khác nhau (ở London, Hồng Kông và New York), từ biên tập viên mảng công nghệ cho đến biên tập viên mảng kinh doanh tại Mỹ. Chris Anderson trở thành tổng biên tập cho tạp chí *Wired* vào năm 2001 và giữ chức vụ này cho đến năm 2012. Hiện tại ông sống ở Berkeley, California và là CEO của 3D Robotics, một công ty sản xuất máy bay không người lái.

Tác phẩm chính

2004 "Cái đuôi dài" (xuất bản trên tạp chí *Wired*)
2006 *Cái đuôi dài: Tại sao tương lai của kinh doanh là bán nhiều mặt hàng hơn với số lượng ít hơn*
2012 *Những người sáng tạo: Cuộc cách mạng công nghiệp mới*



ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI LẠC QUAN... HÃY LẬP KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG CHO MỌI BẤT TRẮC

LẬP KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Rủi ro hoạt động

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1947–1991 Các chính phủ và công ty đa quốc gia xây dựng các kế hoạch dự phòng khả năng tấn công hạt nhân trong Chiến tranh Lạnh.

Cuối tn. 1990 Các quốc gia trên thế giới lập kế hoạch dự phòng cho sự cố Y2K hay "sự cố thiên niên kỉ" – một sự cố máy tính dự kiến sẽ xảy ra do thay đổi cách trình bày số năm (từ 1999 thành 2000).

2010 Do thiếu kế hoạch dự phòng, lần đầu tiên trong lịch sử không phận Bắc Âu bị đóng cửa sau vụ phun trào núi lửa ở Iceland. Các doanh nghiệp bị thiệt hại doanh thu do bị hạn chế vận chuyển.

2012 Do khủng hoảng tài chính liên tiếp, các doanh nghiệp trên toàn thế giới lập kế hoạch dự phòng cho sự sụp đổ của Khu vực đồng tiền chung châu Âu.

Trong kinh doanh, mọi việc hiếm khi xảy ra theo kế hoạch. Công ty phải chuẩn bị cho những thay đổi đột ngột của thị trường hoặc môi trường để đảm bảo hoạt động kinh doanh hàng ngày có thể tiếp diễn "khi mọi chuyện đột ngột trở nên xấu đi", như giáo sư người Mỹ Randy Pausch từng nói.

Lập kế hoạch dự phòng là thiết lập một trình tự hành động để đối phó với khủng hoảng cho dù bản chất là về lĩnh vực kinh doanh (như sự sụp đổ tài chính của một nhà cung cấp chủ chốt), con người, thiên nhiên hay kĩ thuật. Việc này đòi hỏi phải xác định những thảm họa có thể xảy ra, đánh giá khả năng xảy ra và xây dựng một kế hoạch hành động để giảm thiểu tác động. Kế hoạch này cho phép một công ty quản lí khủng hoảng và phục hồi nhanh chóng.

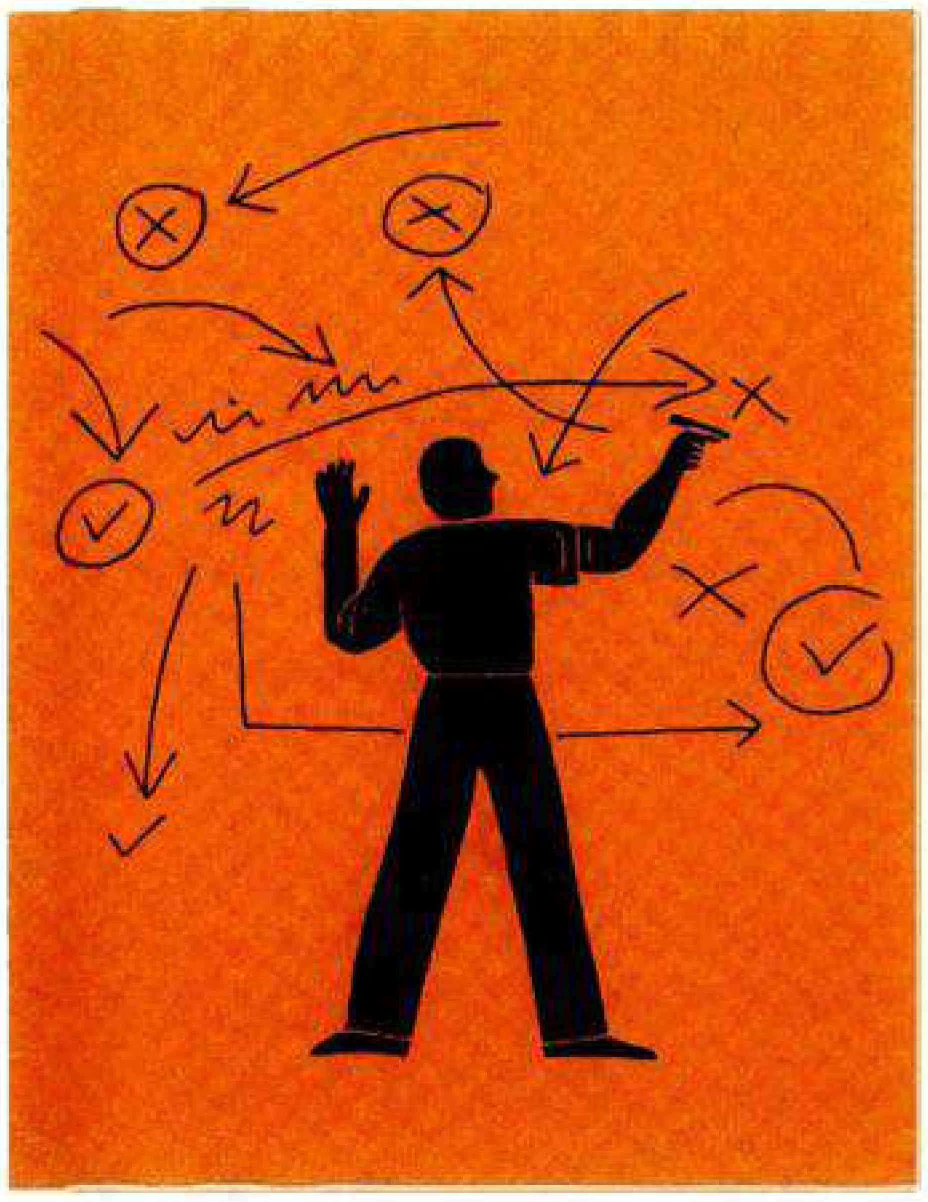
Xác định nhiệm vụ chính

Lập kế hoạch dự phòng phải căn cứ vào hoạt động kinh doanh chính. Một công ty dịch vụ công cộng phụ thuộc vào đội ngũ chăm sóc khách hàng qua điện thoại để quản lí các yêu cầu của khách hàng nên xác định địa điểm làm việc thay thế trong trường hợp lũ lụt. Còn công ty tiếp thị thì có thể cho nhân viên làm việc từ xa khi có lũ lụt.

> Thất bại trong lập kế hoạch chính là lập kế hoạch cho thất bại.
> **Winston Churchill**
> **Cựu Thủ tướng Anh (1874–1965)**

Năm 2011, một trận động đất lớn đã tàn phá vùng bờ đông Nhật Bản, sau đó vài phút là một đợt sóng thần. Các kế hoạch dự phòng động đất của chính phủ Nhật Bản – từ công trình chống động đất đến hệ thống cảnh báo sớm và phối hợp phản ứng nhanh – đã cứu mạng vô số người. Nhiều công ty có thể khôi phục hoạt động chỉ trong vài phút nhờ có chuẩn bị kế hoạch cho các trường hợp khẩn cấp. Kể cả những thiên tai lớn cũng có thể khắc phục bằng cách lập kế hoạch dự phòng. ▪

Xem thêm: Quản trị rủi ro 40–41 ▪ Học từ thất bại 164–65 ▪ Tránh tự mãn 194–201 ▪ Lập kế hoạch theo kịch bản 211 ▪ Đối phó với hỗn loạn 220–21



KẾ HOẠCH LÀ VÔ DỤNG, NHƯNG KHÔNG THỂ KHÔNG LẬP KẾ HOẠCH

LẬP KẾ HOẠCH THEO KỊCH BẢN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Lập kế hoạch kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Đầu thế kỉ 19 Chiến lược gia quân sự Carl von Clausewitz xây dựng các nguyên tắc lập kế hoạch chiến lược.

Tn. 1940 Không quân Hoa Kỳ xem xét các hành động mà kẻ thù có thể thực hiện để chuẩn bị chiến lược thay thế.

Tn. 1950 Herman Kahn khuyến khích các chính phủ và cá nhân nên "nghĩ về những điều không thể nghĩ ra được" bằng cách tưởng tượng những kịch bản có thể xảy ra trong tương lai.

1967 Triết gia người Pháp Bertrand de Jouvenel đặt ra thuật ngữ *futurible*, nghĩa là "có thể xảy ra trong tương lai".

Thế kỉ 21 Các công ty và chính phủ sử dụng việc lập kế hoạch theo kịch bản cho những vấn đề xảy ra trên diện rộng, bao gồm cung cấp thức ăn, nước và năng lượng, và tăng dân số.

Ngoài lập kế hoạch dự phòng liên quan đến việc chuẩn bị đối phó với một thảm họa bất ngờ, công ty cũng cần chuẩn bị cho những tương lai khác mà họ gặp phải, gọi là lập kế hoạch theo kịch bản. Doanh nghiệp bắt đầu quy trình này bằng cách đặt ra câu hỏi: "Điều gì sẽ xảy ra nếu...?"

Điều gì có thể xảy ra trong hai, năm hoặc mười năm tới? Doanh nghiệp phải xem xét các sự kiện tại địa phương, quốc gia và quốc tế, và cố gắng tìm ra những xu hướng cơ bản. Họ phải xác định xác suất xảy ra các kịch bản trong tương lai, họ sẽ bị ảnh hưởng như thế nào và có thể chuẩn bị gì để giảm nhẹ tác động hoặc thậm chí là hưởng lợi từ đó. Lập kế hoạch theo kịch bản không loại bỏ bất trắc nhưng có thể giúp công ty thích ứng với thay đổi.

Chuẩn bị cho thay đổi

Công ty dầu mỏ Royal Dutch Shell đã lập kế hoạch theo kịch bản trong gần nửa thế kỉ qua. Ban đầu họ dựa trên trực giác nhưng nay họ đã phát triển nhiều kĩ thuật phức tạp để tạo ra kịch bản và chia sẻ công khai. Nhưng họ không bao giờ bình luận về kịch bản mà họ công bố vì điều này có thể dẫn dắt quyết định của công ty khác hoặc của chính phủ.

Lập kế hoạch theo kịch bản giúp Shell giảm thiểu tác động của lệnh cấm vận dầu mỏ lên các nước phương Tây vào tháng 10/1973. Chỉ trong vài tuần, giá dầu thô tăng vọt và các thị trường chứng khoán chao đảo. Dù bị ảnh hưởng nhưng Shell đã bắt đầu đa dạng hóa bằng các nguồn năng lượng khác, nhờ đó hồi phục nhanh hơn đối thủ cạnh tranh. ▪



Trong thời gian diễn ra lệnh cấm vận dầu mỏ của OPEC năm 1973, nhờ lập kế hoạch theo kịch bản, Shell đã quyết định được những việc cần làm khi giá tăng đột biến và các giám đốc điều hành của công ty có thể hành động một cách nhanh chóng và hiệu quả.

Xem thêm: Quản trị rủi ro 40–41 ▪ Học từ thất bại 164–65 ▪ Tránh tự mãn 194–201 ▪ Lập kế hoạch dự phòng 210 ▪ Đối phó với hỗn loạn 220–21

NHỮNG ÁP LỰC CẠNH TRANH LỚN NHẤT SẼ QUYẾT ĐỊNH KHẢ NĂNG SINH LỜI CỦA MỘT NGÀNH

NĂM ÁP LỰC CẠNH TRANH CỦA PORTER



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Chiến lược cạnh tranh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1921 Nhà kinh tế học và thống kê học người Mỹ Harold Hotelling cho rằng chỉ cần thị trường vẫn có lợi nhuận thì ngày càng có nhiều người bán xuất hiện để cung ứng cho thị trường đó đến khi đạt điểm bão hòa.

1979 Bài báo "Cách thức các áp lực cạnh tranh định hình chiến lược" của Michael Porter được xuất bản trên tờ *Harvard Business Review.*

2005 W. Chan Kim và Renée Mauborgne xuất bản cuốn *Chiến lược đại dương xanh*, đề xuất các công ty nên nhắm vào những thị trường không có cạnh tranh thay vì cạnh tranh với nhau trên những thị trường hiện hữu.

2008 Michael Porter viết cuốn *Năm áp lực cạnh tranh định hình chiến lược.*

Để tồn tại, công ty phải hiểu và phản ứng với cạnh tranh. Vì vậy, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh trực tiếp và những đối thủ đã có chỗ đứng trên thị trường để xây dựng chiến lược là điều tất yếu. Tuy nhiên, việc này có thể hạn chế tư duy, xác định lĩnh vực cạnh tranh quá hẹp và bỏ qua các áp lực chiến lược khác. Vào thập niên 1970, nhà kinh tế học và chiến lược gia Michael Porter đã thay đổi lối tư duy của con người về chiến lược.

Theo bài viết "Các áp lực cạnh tranh định hình chiến lược như thế nào" (1979) của Porter, nhận thức về các áp lực cạnh tranh trên quy mô lớn hơn có thể giúp một tổ chức hiểu được cấu trúc của ngành và xây dựng vị thế có lợi nhuận cao hơn và ít bị tấn công hơn. Theo

Xem thêm: Tìm hiểu về cạnh tranh 24–27 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Dẫn đầu thị trường 166–69 ▪ Các chiến lược cạnh tranh phổ quát của Porter 178–83 ▪ Chiến lược tốt và chiến lược tồi 184–85 ▪ Chuỗi giá trị 216–17

Khả năng sinh lời của một ngành được định hình bởi năm áp lực cạnh tranh.

- ...quyền thương lượng của **nhà cung cấp**.
- ...quyền thương lượng của **người mua**.
- ...**cạnh tranh** giữa các đối thủ hiện tại.
- ...nguy cơ từ các **công ty mới gia nhập**.
- ...nguy cơ từ sản phẩm hoặc dịch vụ **thay thế**.

Áp lực cạnh tranh mạnh nhất – thay đổi theo từng ngành – sẽ quyết định khả năng sinh lời tổng thể của ngành đó.

Porter, cỏ năm áp lực cạnh tranh cùng xác định cấu trúc của một ngành, định hình bản chất của tương tác cạnh tranh trong ngành đó và quyết định khả năng sinh lời. Thường được nhắc đến với tên gọi Năm áp lực cạnh tranh của Porter, mô hình này đặt các đối thủ cạnh tranh hiện hữu ở trung tâm, bao quanh là bốn áp lực khác: khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ tiềm năng và sản phẩm thay thế.

Sử dụng mô hình của Porter

Porter lấy ngành hàng không thương mại làm ví dụ để giải thích mô hình trong thực tế vì sức mạnh của cả năm áp lực làm cho ngành này trở thành một trong những ngành có lợi nhuận thấp nhất. Tại trung tâm của mô hình là các đối thủ đã có chỗ đứng trên thị trường (như Qatar Airways, Virgin và Qantas), tất cả đều cạnh tranh khốc liệt về giá. Nhà cung cấp – nhà sản xuất máy bay và động cơ, và lực lượng lao động – chiếm phần lớn lợi nhuận. Nhiều công ty mới thường xuyên gia nhập ngành. Các sản phẩm thay thế luôn có sẵn như tàu lửa, xe buýt và ô tô.

Nếu các áp lực này yếu hơn đáng kể – như ở các ngành công nghiệp phần mềm, nước giải khát và đồ dùng vệ sinh – công ty có thể có lợi nhuận lớn hơn. Trong tất cả các ngành, lợi nhuận có thể bị ảnh hưởng bởi thời tiết hoặc thay đổi có chu kì trong ngắn hạn, nhưng trong trung và dài hạn, chính cấu trúc ngành mới là yếu tố thúc đẩy cạnh tranh và tăng khả năng sinh lời. Porter khẳng định rằng các yếu tố khác – như loại sản phẩm hoặc dịch vụ, độ trưởng thành của thị trường, hoạt động điều tiết, hoặc độ phức tạp về kĩ thuật – không phải là những yếu tố quyết định lợi nhuận.

Áp lực "đối đầu"

Trong năm áp lực này, sự cạnh tranh với các đối thủ hiện tại là yếu tố chính quyết định cạnh tranh và khả năng sinh lời của ngành. Trong một ngành có mức độ cạnh tranh rất cao, nếu giành được thị phần đã khó thì tạo ra lợi nhuận còn khó hơn. Sự đối đầu mạnh mẽ giữa các đối thủ cạnh tranh xảy ra khi có nhiều đối thủ cạnh tranh, tốc độ tăng trưởng trong ngành không cao, sản phẩm không được khác biệt hóa và dễ bị thay thế, các đối thủ cạnh tranh có quy mô ngang nhau, khách hàng ít trung thành và việc rút khỏi thị trường thường khó khăn và tốn kém.

Kinh doanh khách sạn là một ngành như vậy. Một thành phố như New York có rất nhiều khách sạn. Số lượng khách tương đối ổn định nên ngành này phát triển chậm; trong một phân khúc được đánh giá số sao như nhau, các khách sạn đều tương đối giống nhau và giống quy mô của những chuỗi khách sạn lớn. Khách hàng có thể chọn ở bất kì khách sạn nào với mức giá tốt. Rút khỏi thị trường này không dễ

> Người đến đầu tiên lấy được con sò, người thứ hai được vỏ sò.
>
> **Andrew Carnegie**
> **Nhà tư bản công nghiệp người Mỹ (1835–1919)**

> Cấu trúc ngành, thể hiện ở sức mạnh của năm áp lực cạnh tranh, quyết định tiềm năng lợi nhuận của ngành trong dài hạn.
> **Michael Porter**

do sẽ mất khoản đầu tư trước đó. Nhiều tập đoàn khách sạn lớn đã đưa ra chương trình khách hàng thân thiết như một phần của chiến lược khác biệt hóa thương hiệu.

Sản phẩm thay thế

Loại quan trọng nhất trong năm áp lực này không phải lúc nào cũng là loại rõ ràng nhất. Ví dụ, mặc dù sự đối đầu thương trường khốc liệt trong các ngành hàng hóa, đây có thể không phải là yếu tố chính làm hạn chế khả năng sinh lời. Điều ngạc nhiên là áp lực "nguy cơ từ các sản phẩm thay thế" lúc này lại có vai trò quan trọng – người mua trên những thị trường này có thể dễ dàng tìm được nguyên liệu thô hoặc sản phẩm thay thế có giá hấp dẫn hoặc chất lượng cao hơn. Hơn nữa, người mua có thể chuyển từ một sản phẩm hoặc dịch vụ này sang một sản phẩm hoặc dịch vụ khác mà không mất nhiều chi phí. Ví dụ, một người tiêu dùng chỉ mất một khoản tiền tương đối nhỏ để đổi từ trà sang cà phê, không giống như khi đổi từ việc đi lại bằng xe đạp sang xe hơi.

Trong một số ngành, các công ty cố gắng hạn chế nguy cơ từ sản phẩm thay thế tiềm năng bằng cách đảm bảo sản phẩm của họ dễ tiếp cận hơn. Ví dụ, các nhà sản xuất nước giải khát đã giới thiệu các máy bán hàng có thương hiệu, do đó đối thủ cạnh tranh không thể cung cấp sản phẩm tại địa điểm đó.

Sức mạnh của người mua

Người mua có thể yêu cầu mức giá thấp hơn hoặc chất lượng sản phẩm cao hơn từ nhà sản xuất khi họ có thế mạnh trong thương lượng. Cả hai kịch bản này đều khiến nhà sản xuất thu được lợi nhuận thấp hơn vì giá thấp hơn nghĩa là doanh thu thấp hơn, và sản phẩm có chất lượng cao hơn thường gắn với chi phí sản xuất cao hơn. Khi không có nhiều người mua trên thị trường, họ sẽ có thế mạnh trong thương lượng; họ mua với số lượng lớn; họ nhạy cảm với giá cả; họ kiểm soát việc phân phối đến khách hàng cuối cùng; có nhiều sản phẩm thay thế; và có thể chuyển sang một nhà cung cấp khác mà không tốn nhiều chi phí. Người mua cũng có thể tự làm ra sản phẩm – vì vậy, họ có thể tận dụng điều này để gây áp lực.

Người mua hàng cho các siêu thị lớn có sức mạnh thương lượng khổng lồ trong ngành thực phẩm và đồ uống. Sữa tươi thường là trọng tâm của cuộc chiến giá cả ở siêu thị vì các chuỗi lớn có sức mua đáng kể đối với các nhà cung cấp. Nông dân Anh cho biết họ chịu áp lực giảm giá lớn đến mức thường bị lỗ trên mỗi chai sữa được sản xuất.

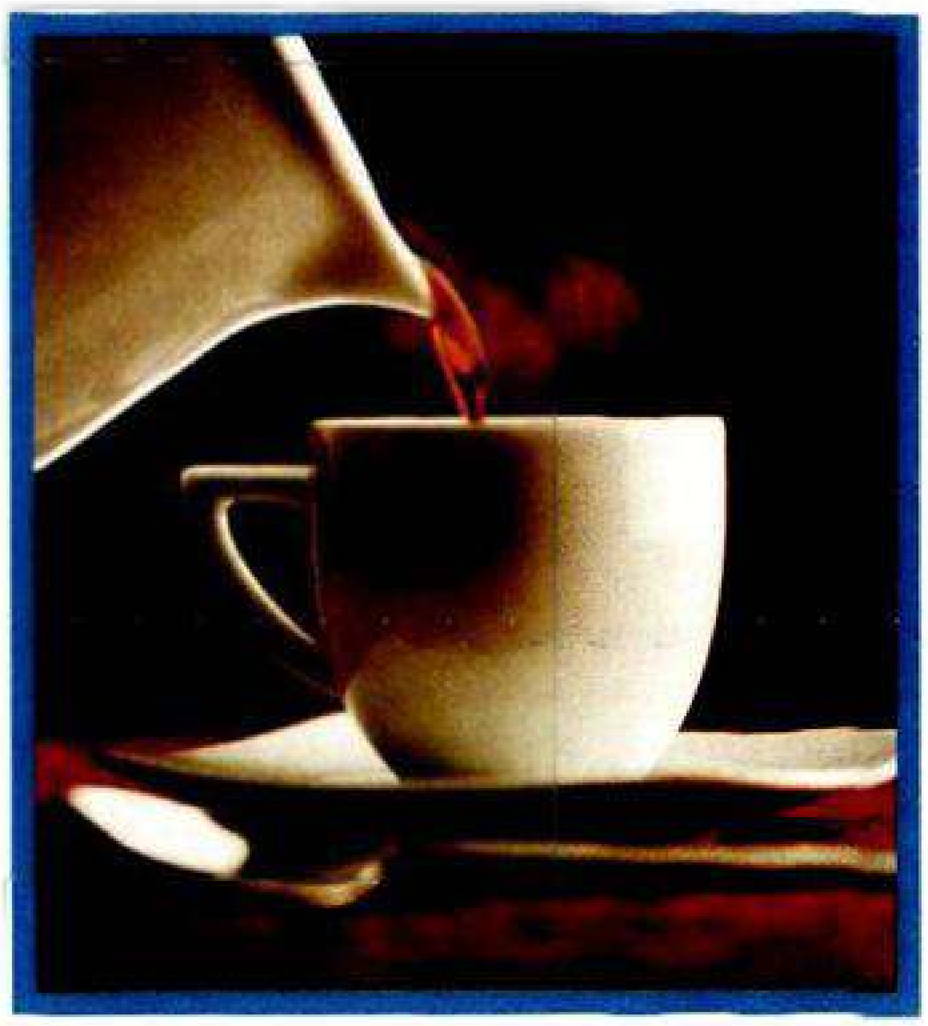
Sức mạnh của nhà cung cấp

Khi nhà cung cấp có thế mạnh trong thương lượng, họ có thể bán nguyên liệu với giá cao hơn hoặc có chất lượng thấp hơn. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của công ty mua hàng vì họ phải trả nhiều tiền hơn để mua nguyên liệu. Nhà cung cấp có thế mạnh trong thương lượng khi thị trường có ít nhà cung cấp (nhưng nhiều người mua); họ nắm giữ các nguồn lực khan hiếm; chi phí thay đổi nguyên liệu cao; và khi không có nhiều nguyên liệu hoặc nhà cung cấp thay thế. Sức mạnh của các nhà cung cấp này tăng lên nếu họ có quy mô lớn và có thể đe dọa gia nhập thị trường và tự sản xuất.

Dầu mỏ là ví dụ về một nguồn tài nguyên khan hiếm được kiểm soát bởi một vài quốc gia. OPEC (Tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ) đại diện cho quyền lực chính trị của các quốc gia xuất khẩu dầu mỏ vào năm 1973 khi tổ chức này đặt lệnh cấm vận dầu mỏ nhập khẩu vào Mỹ. Hành động của OPEC làm gián đoạn nguồn cung và buộc giá dầu tăng gấp bốn lần.

Công ty mới gia nhập thị trường

Theo Porter, trong một ngành kinh doanh có lợi nhuận và không có nhiều rào cản gia nhập thị trường, cạnh tranh sẽ tăng và lợi nhuận sẽ giảm. Thông thường, các tổ chức hiện hữu trên thị trường đều cố gắng tìm cách cản trở công ty mới gia nhập. Các công ty này tạo ra nguy cơ cao khi chi phí gia nhập thị trường thấp; không có nhiều hoạt động điều tiết của chính phủ; khách hàng ít trung thành; các doanh nghiệp hiện hữu không thể làm gì nhiều để trả đũa; và tính kinh tế theo quy mô có thể đạt được dễ dàng. Rủi ro tăng lên nếu các công ty hiện hữu chưa thiết lập được danh tiếng cho thương hiệu của mình và không có bằng sáng chế, và khi các sản phẩm gần như giống nhau. Ví dụ về thị trường có nguy cơ thấp từ công ty mới gia



Người mua có sức mạnh đáng kể trên thị trường thực phẩm và đồ uống vì họ có thể dễ dàng tìm ra sản phẩm thay thế rẻ hơn hoặc được khác biệt hóa, chẳng hạn như sản phẩm bổ sung dinh dưỡng.



Ngành khách sạn được đặc trưng bởi sự đối đầu khốc liệt giữa các đối thủ cạnh tranh. Một số chuỗi khách sạn đã giới thiệu chương trình khách hàng thân thiết nhằm cố gắng làm tăng sự ưa thích của khách hàng và khuyến khích họ quay trở lại.

nhập là thị trường phần mềm cho máy tính cá nhân. Microsoft bắt đầu thống trị thị trường này với hệ điều hành Windows 95. Nhưng công ty mới gia nhập cảm thấy khó tấn công thị trường vì các chương trình như Excel, PowerPoint và Word được sử dụng quá phổ biến.

Chọn vị thế

Porter đã dùng hãng sản xuất xe tải hạng nặng của Mỹ Paccar để minh họa cho các nguyên tắc chọn cách định vị công ty trong một cấu trúc ngành cụ thể. Trên một thị trường đông đúc, Paccar muốn tìm ra một nơi không có nhiều áp lực cạnh tranh, nơi họ có thể tránh được sức mạnh của người mua và cuộc đối đầu về giá cả.

Trong ngành sản xuất xe tải hạng nặng, ngành do người mua thống trị thị trường, thì khó tạo ra một thị trường ngách dựa trên sự khác biệt hóa. Với trụ sở đặt tại Washington, Paccar đã chọn tập trung vào một nhóm khách hàng: các chủ sở hữu kiêm lái xe. Lòng tự hào cá nhân về những chiếc xe tải của riêng mình và sự phụ thuộc về mặt kinh tế vào xe khiến họ ít nhạy cảm về giá như người mua thông thường. Vì vậy, Paccar quyết định đầu tư phát triển một số tính năng tập trung vào chủ sở hữu kiêm lái xe, như cabin ngủ sang trọng, ghế ngồi bọc da, cabin cách âm và kiểu dáng bên ngoài đẹp. Họ cung cấp hàng ngàn lựa chọn giúp chủ sở hữu để lại dấu ấn của mình lên chiếc xe chỉ bằng cách nhập yêu cầu vào máy tính tại các đại lí phân phối. Họ còn cung cấp dịch vụ hỗ trợ dọc đường và thiết kế khí động học tiết kiệm nhiên liệu. Nhờ đó, Paccar đã hoạt động có lãi trong hơn 68 năm liên tục và tạo ra lợi nhuận cao hơn mức trung bình.

Dù các ngành khác nhau có như thế nào đi nữa thì mô hình của Porter cũng mang lại một cách đánh giá khả năng sinh lời của ngành đó thông qua phân tích năm áp lực cạnh tranh. Trong việc tìm ra cấu trúc cơ bản của một ngành, mô hình của Porter đơn giản hóa một lượng thông tin lớn, cung cấp cho các nhà quản lí một quy trình rõ ràng để tìm ra ý nghĩa của các số liệu về ngành và sử dụng các số liệu đó để lập ra một chiến lược hiệu quả. ■

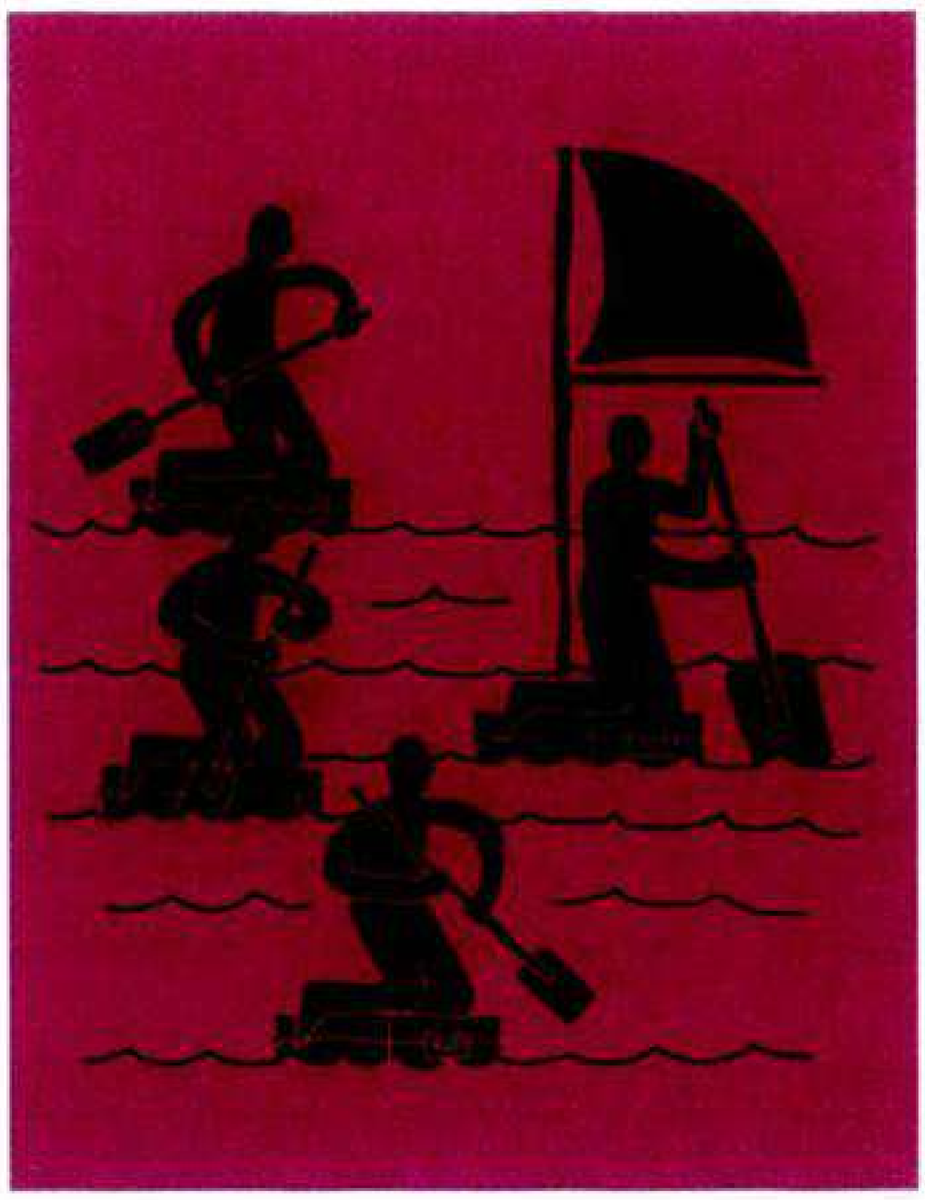
Michael Porter

Sinh năm 1947 tại Michigan, Hoa Kỳ, Michael E. Porter là con trai của một sĩ quan Quân đội Hoa Kỳ và đã sống ở nhiều nơi khác nhau trên thế giới khi còn nhỏ. Porter phục vụ cho Lực lượng Quân dự bị Hoa Kỳ sau khi tốt nghiệp. Ông nhận bằng cử nhân danh dự về hàng không vũ trụ và kĩ sư cơ khí tại Đại học Princeton vào năm 1969, bằng MBA vào năm 1971 tại Trường Kinh doanh Harvard và bằng tiến sĩ kinh tế học kinh doanh tại Đại học Harvard vào năm 1973. Là tác giả của 18 cuốn sách và hơn 125 bài báo trong các lĩnh vực cạnh tranh và quản trị, các nghiên cứu học thuật của Porter bao gồm tính cạnh tranh trên đấu trường quốc gia, khu vực, xã hội và y tế. Ông đã giữ vai trò cố vấn cho nhiều chính phủ, công ty và học viện trên toàn thế giới.

Tác phẩm chính

1980 *Chiến lược cạnh tranh*
1985 *Lợi thế cạnh tranh*
1990 *Lợi thế cạnh tranh của các quốc gia*

> Việc bảo vệ công ty trước các áp lực cạnh tranh và định hình các áp lực đó sao cho có lợi cho công ty là một nhiệm vụ quan trọng khi lập chiến lược.
> **Michael Porter**



ĐỪNG CẠNH TRANH NẾU KHÔNG CÓ LỢI THẾ CẠNH TRANH

CHUỖI GIÁ TRỊ

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Lợi thế cạnh tranh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1933 Nhà kinh tế học người Mỹ Edward Chamberlin giới thiệu khái niệm khác biệt hóa sản phẩm trong sách *Lí thuyết về cạnh tranh độc quyền.*

Tn. 1970 Ý tưởng về lợi thế cạnh tranh được khẳng định khi các công ty Nhật bắt đầu vượt doanh số của các đối thủ Mỹ và châu Âu. Kết quả này sau đó được giải thích là nhờ quản trị tốt.

1979 Các nhà cố vấn tiếp thị người Mỹ Al Ries và Jack Trout viết sách *Định vị: Cuộc chiến giành tâm trí khách hàng*, trình bày sơ lược cách thức các công ty nên áp dụng để xây dựng chiến lược xoay quanh điểm yếu của đối thủ cạnh tranh.

1985 Michael Porter giới thiệu lí thuyết của ông về lợi thế cạnh tranh và chuỗi giá trị trong sách *Lợi thế cạnh tranh: Tạo lập và duy trì thành tích vượt trội trong kinh doanh.*

Các hoạt động có liên quan lẫn nhau mà một công ty sử dụng để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ có thể được xem như một **"chuỗi giá trị"**.

↓

Chuỗi này bao gồm **các hoạt động mang lại giá trị chính** và **hoạt động mang lại giá trị phụ trợ**.

↓

Hoạt động mang lại giá trị chính bao gồm logistics đầu vào, sản xuất, logistics đầu ra, tiếp thị và bán hàng, và dịch vụ hậu mãi.

Hoạt động mang lại giá trị phụ bao gồm mua hàng, nhân sự, công nghệ và cơ sở hạ tầng.

↓

Bằng cách phân tích chuỗi giá trị, một công ty có thể xác định điểm đạt được **lợi thế chi phí hoặc lợi thế khác biệt hóa cho sản phẩm của mình.**

Mục tiêu của mọi công ty là tạo ra và duy trì một lợi thế cạnh tranh để có thể bán được nhiều sản phẩm hơn và tạo ra lợi nhuận cao hơn đối thủ. Như Jack Welch, CEO của công ty đa quốc gia General Electric và là bậc thầy trứ danh về kinh doanh, từng nói: "Đừng cạnh tranh nếu bạn không có lợi thế cạnh tranh."

"Các chiến lược phổ quát" của giáo sư người Mỹ Michael Porter bao gồm hai loại lợi thế cạnh tranh: lợi thế chi phí và lợi thế khác biệt hóa. Porter đã xác định một tập hợp các hoạt động có thể được sử dụng bởi doanh nghiệp để hiểu rõ hơn cách thức đạt được các dạng khác biệt hóa này. Các hoạt động có liên quan lẫn nhau này –

Xem thêm: Dẫn đầu thị trường 166–69 ▪ Các chiến lược cạnh tranh phổ quát của Porter 178–83 ▪ Chiến lược tốt và chiến lược tồi 184–85 ▪ Năm áp lực cạnh tranh của Porter 212–15

được Porter gọi là "chuỗi giá trị" – mô tả quy trình lưu chuyển của một sản phẩm từ điểm cung cấp ban đầu cho đến khách hàng cuối cùng. Một công ty có thể tăng thêm giá trị cho sản phẩm tại từng giai đoạn trong chuỗi thông qua các hoạt động có liên quan đến sản phẩm – logistics đầu vào cho sản phẩm (cung cấp các bộ phận hoặc nguyên vật liệu), sản xuất và dịch vụ hậu mãi – và các hoạt động liên quan đến thị trường: logistics đầu ra (giao sản phẩm đến tay người dùng cuối cùng), tiếp thị và bán sản phẩm.

Đạt được lợi thế

Để đạt được lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp không thể chỉ tập trung vào một hoạt động duy nhất mà cần phải cân nhắc từng hoạt động trong chuỗi. Ví dụ, Mercedes-Benz theo đuổi chiến lược khác biệt hóa, đầu tiên là thông qua việc sản xuất một sản phẩm cao cấp, sau đó là cung cấp dịch vụ hậu mãi rất tốt. Phân tích chuỗi giá trị còn có thể giúp các công ty xác định những lĩnh vực kinh doanh nào phù hợp cho việc thuê ngoài, giúp công ty đạt được lợi thế về chi phí.

Các hoạt động chính trong chuỗi giá trị của một công ty được hỗ trợ bởi một loạt hoạt động phụ có thể được tận dụng để đạt lợi thế cạnh tranh. Các hoạt động này có sự khác biệt theo từng ngành, nhưng thường bao gồm: mua hàng; quản trị nhân lực (HR); phát triển công nghệ, gồm nghiên cứu và phát triển (R&D); và các chức năng cơ bản như tài chính và pháp lí. Dù các hoạt động hỗ trợ có thể được xem như "chi phí chung", nhưng chúng có thể tạo ra các giá trị phụ, chẳng hạn như thông qua việc sử dụng công nghệ một cách tốt hơn.

Ngoài các hoạt động theo chiều ngang, các công ty còn vận hành trong một "hệ thống giá trị" gồm các hoạt động theo chiều dọc, ví dụ như một nhà sản xuất mua phụ tùng từ các nhà cung cấp và thuê ngoài chức năng phân phối sản phẩm. Lợi thế cạnh tranh không chỉ phụ thuộc vào chuỗi giá trị của công ty mà còn vào hệ thống giá trị mà công ty là một phần trong đó.

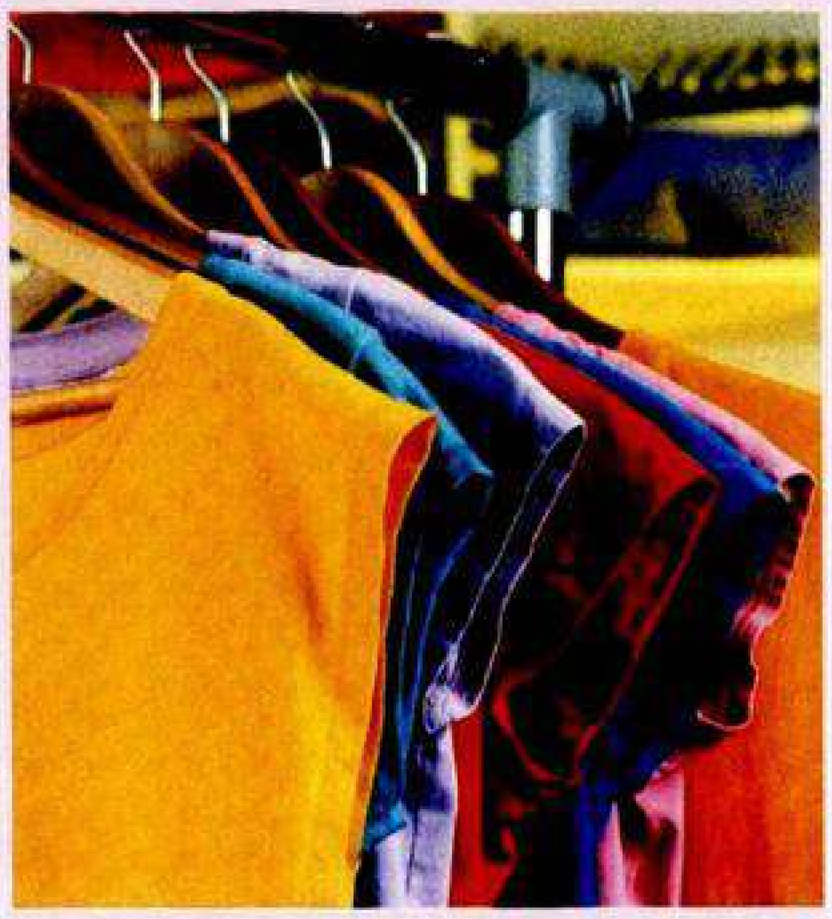
> Khi bạn chỉ có thị phần một con số – và bạn đang cạnh tranh với những công ty lớn – cách duy nhất là phải trở nên khác biệt.
>
> **Michael Dell**
> **Nhà sáng lập Dell Computers người Mỹ (1965–)**

Tự làm mới giá trị

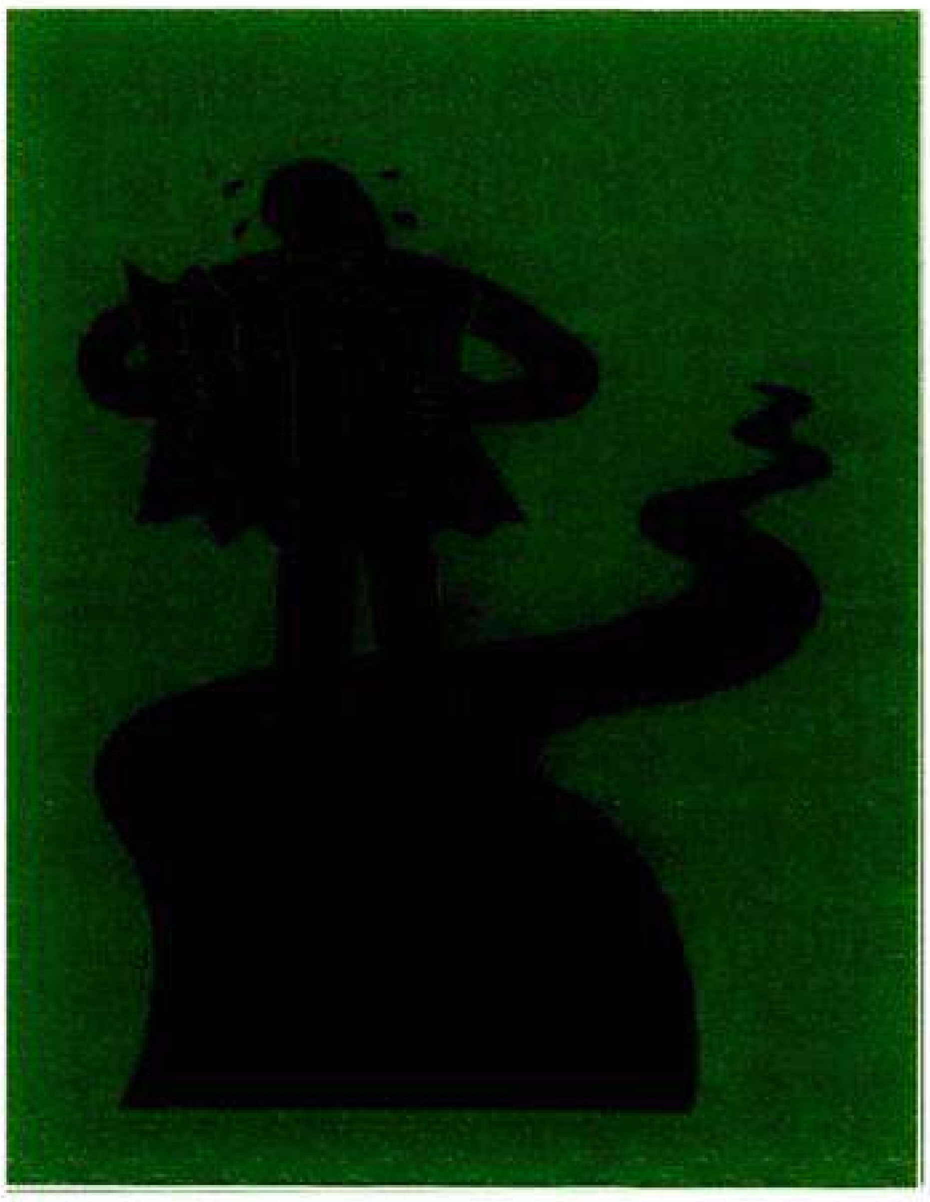
Các lí thuyết của Porter về lợi thế cạnh tranh có tầm ảnh hưởng lớn và đã được dùng làm cơ sở nghiên cứu cho các nhà lí luận kinh doanh khác. Năm 1993, các học giả về quản trị Richard Norman và Rafael Ramirez khẳng định rằng sự phức tạp của thị trường trong thập niên 1990 đòi hỏi các công ty phải "tự làm mới" khái niệm giá trị vượt ra khỏi lối tư duy tuyến tính của "chuỗi". Năm 1995, các giám đốc điều hành người Mỹ Jeffrey Rayport và John Sviokla đã so sánh những điểm tương đồng với thế giới Internet mới nổi và gợi ý về khả năng tăng giá trị cho các hoạt động và sản phẩm trực tuyến trong một chuỗi giá trị "ảo". ▪

Đỏ, vàng hay tím?

Benetton, hãng bán lẻ thời trang do gia đình Benetton tại Ý thành lập trong thập niên 1960, theo đuổi chiến lược khác biệt hóa với hình ảnh thương hiệu đậm nét. Công ty đã tập trung vào từng khía cạnh trong chuỗi giá trị, từ cung cấp đến đáp ứng các kiểu thời trang mới nhất. Để đảm bảo hàng của họ luôn hợp xu hướng, công ty sản xuất nhiều quần áo màu xám, sau đó nhuộm màu để đáp ứng nhu cầu về bất kì màu nào đang thịnh hành. Dù mất nhiều chi phí sản xuất nhưng việc này giúp giảm thiểu hàng lưu kho, giảm lãng phí và cho phép công ty phản ứng nhanh với thị hiếu đang thay đổi của người tiêu dùng. Các cửa hàng do đại lí điều hành, và áo quần được gửi trực tiếp đến cửa hàng và lập tức đưa lên kệ. Việc này tạo ra một hệ thống giá trị vững chắc, giảm chi phí và cho phép từng phần trong chuỗi giá trị chống chịu được với các biến động về nhu cầu. Benetton hiện có hơn 6.500 cửa hàng trên hơn 120 quốc gia và doanh thu hơn €2 tỉ một năm.



Chuỗi giá trị của Benetton giúp hãng gia tăng lợi thế khác biệt hóa. Quần áo có thể được nhuộm các màu hợp thời trang để đáp ứng thị hiếu của khách hàng.



NẾU BẠN KHÔNG BIẾT MÌNH ĐANG Ở ĐÂU THÌ DÙNG BẢN ĐỒ CŨNG VÔ ÍCH

MÔ HÌNH TRƯỞNG THÀNH NĂNG LỰC

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quy trình kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1899 Kĩ sư và nhà cố vấn quản trị người Mỹ Henry Gantt xây dựng đồ thị Gantt để minh họa cho lịch trình thực hiện dự án.

Tn. 1970 Các sơ đồ luồng dữ liệu được xây dựng để giúp phân tích cách thức dữ liệu di chuyển từ quy trình này sang quy trình khác.

1979 Philip B. Crosby xây dựng lưới trưởng thành về quản trị chất lượng trong cuốn sách *Chất lượng là thứ cho không*.

1988 Mô hình trưởng thành năng lực (CMM) được mô tả bởi Watts S. Humphrey trong bài báo xuất bản trên tạp chí *IEEE Software*.

2003 Trong cuốn sách *Quản trị quy trình kinh doanh là một môn thể thao đồng đội*, Andrew Spanyi khẳng định chiến lược sẽ thúc đẩy thiết kế quy trình kinh doanh, từ đó thúc đẩy thiết kế tổ chức.

Ở cấp độ 1 của mô hình trưởng thành năng lực, **các quy trình ban đầu đều là bột phát** và được kiểm soát kém.

↓

Ở cấp độ 2, các quy trình **bắt đầu được áp dụng cho dự án** và có thể được áp dụng lại.

↓

Ở cấp độ 3, các quy trình trở **nên rõ ràng và có thể được thực hiện chủ động**.

↓

Ở cấp độ 4, các quy trình có thể được đo lường và **quản lí**.

↓

Khi đạt đến cấp độ 5, các quy trình có thể **được tối ưu hóa thông qua giám sát cẩn thận**.

Quy trình kinh doanh là một chuỗi hành động được thực hiện để đạt được một kết quả. Ví dụ, mục tiêu có thể là sản xuất một sản phẩm, thanh toán một hóa đơn, hoặc phục vụ một khách hàng. Adam Smith là một trong những người đầu tiên mô tả các quy trình kinh doanh. Ông phân tích kĩ lưỡng nhiều quy trình kinh doanh được sử dụng trong một nhà máy sản xuất đinh ghim ở thế kỉ 18. Từ việc mô tả các hành động khác nhau, ông phát triển ý tưởng về phân công lao động, theo đó công việc có thể được chia thành một tập hợp các nhiệm vụ đơn giản nối tiếp nhau, được thực hiện bởi các công nhân được chuyên môn hóa.

Cải tiến liên tục

Trình tự các bước trong một quy trình thường có thể được trực quan hóa dưới dạng sơ đồ. Như Watts Humphrey, người phát minh ra mô hình trưởng thành năng lực (CMM), cho biết, "tốt hơn hết là nên biết bạn đang ở đâu" trong quy trình. Humphrey đã phát triển ý tưởng rằng việc cải thiện quy trình liên tục được đưa trên nhiều bước phát triển nhỏ thay vì trên những sáng tạo lớn và mang tính cách mạng. Mô hình CMM của ông đưa ra một khuôn khổ để tổ chức các bước phát triển này thành năm cấp

Xem thêm: Không ngừng thay đổi thông lệ kinh doanh 48–51 ▪ Tự đổi mới và thích nghi 52–57 ▪ Đơn giản hóa quy trình 296–99 ▪ Kaizen 302–09 ▪ Phân tích đường găng 328–29 ▪ So sánh đối chuẩn 330–31



Adam Smith quan sát công nhân sản xuất đinh ghim trong một nhà máy và nhận ra rằng nếu quy trình được chia thành từng bước và chuyên môn hóa, năng suất sẽ tăng 240–4.800 lần.

độ phát triển, mỗi cấp độ sẽ tạo nên tảng cho cấp độ tiếp theo. Mô hình CMM được phát triển với nguồn tài trợ từ Không quân Hoa Kỳ và được dùng để quân đội đánh giá các nhà thầu phụ về phần mềm. Mục tiêu ban đầu của mô hình này là để cải thiện quy trình lập trình phần mềm, nhưng nay được áp dụng như một mô hình tổng quát về sự trưởng thành của nhiều quy trình. Ví dụ, mô hình này thường được dùng để đánh giá quản lí dịch vụ CNTT, hoặc ở quy mô lớn hơn trên toàn bộ các hệ thống.

CMM mô tả năm cấp độ trưởng thành tăng dần mà qua đó một tổ chức hoặc nhóm quản lí quy trình của mình: ở cấp độ đầu tiên, công việc được tiến hành một cách hỗn loạn và không được phân định rõ ràng; ở cấp độ thứ hai, các quy trình được sắp xếp và tuân thủ với một số nguyên tắc, và những quy trình thành công trước đó có thể được áp dụng lại; ở cấp độ thứ ba, các quy định được xác định rõ ràng, chuẩn hóa và có thể được thực hiện một cách chủ động; ở cấp độ thứ tư, các quy trình được quản lí và giám sát; và ở cấp độ thứ năm, các quy trình này được cải tiến thường xuyên thông qua theo dõi và phản hồi.

So sánh các ngành

CMM có thể được sử dụng để so sánh các tổ chức khác nhau trong những ngành tương tự nhau. Ví dụ, hai công ty có thể được so sánh trên cơ sở quy trình phát triển phần mềm. Các dự án CNTT đòi hỏi quá trình phát triển phần mềm phức tạp và triển khai hệ thống mới ngày càng ảnh hưởng đến hoạt động và lợi nhuận của một công ty bởi vì chúng có tác động đến toàn bộ các phòng ban của công ty đó.

Sức mạnh của CMM nằm ở khả năng đánh giá độ chuẩn của các quy trình của tổ chức một cách hiệu quả. Đây là lí do tại sao từ chỗ được dùng để đánh giá quá trình phát triển phần mềm, mô hình này đã được ứng dụng trong quản lí dự án, quản trị rủi ro, quản lí nhân sự và kĩ thuật hệ thống. CMM đưa ra xuất phát điểm cho các nhà quản lí muốn tìm cách cải thiện các quy trình của công ty và cung cấp một khuôn khổ để ưu tiên hành động. Mô hình này cũng cho thấy hoạt động "cải thiện" thật sự là gì. ▪

> Toàn bộ ý tưởng là thúc đẩy con người nghĩ về cách họ làm việc và cách để cải thiện điều đó.
> **Watts S. Humphrey**

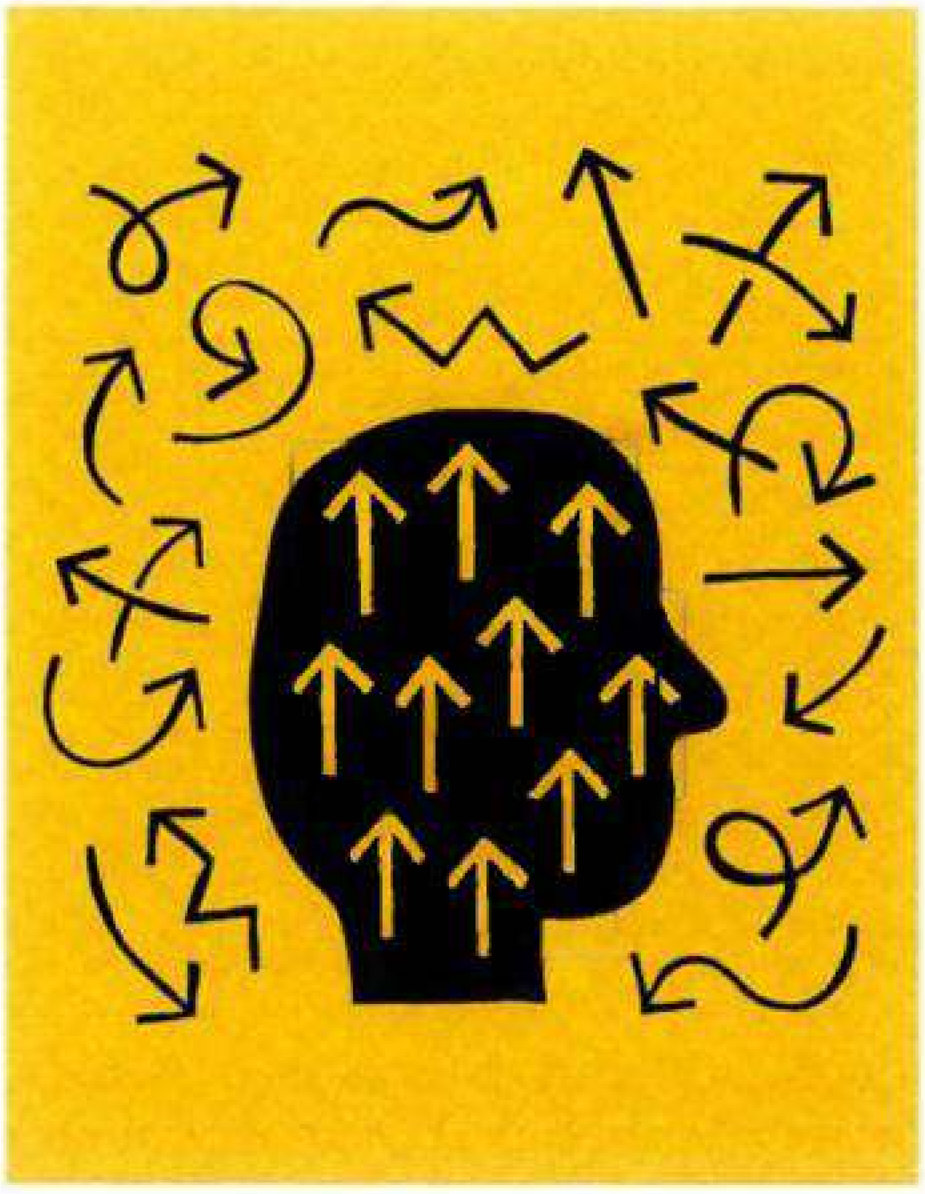
Watts S. Humphrey

Kĩ sư phần mềm Watts S. Humphrey, còn được gọi là "cha đẻ của chất lượng phần mềm", sinh năm 1927 tại Michigan, Mỹ. Ông có được kĩ năng giải quyết vấn đề là nhờ cha mình. Sau khi hoàn thành chương trình phổ thông với nhiều khó khăn do mắc chứng khó đọc, ông gia nhập Hải quân Hoa Kỳ trong Thế chiến II.

Sau đó, Humphrey học chương trình cử nhân và thạc sĩ vật lí trước khi hoàn thành chương tình MBA về sản xuất tại Trường Cao học Kinh doanh thuộc Đại học Chicago. Sau khi tốt nghiệp, ông vào làm việc cho Viện Kĩ thuật Phần mềm (SEI) tại Đại học Carnegie Mellon, Pennsylvania. Tại đây, ông thành lập Chương trình Xử lí Phần mềm, tập trung vào việc tìm hiểu và quản trị quy trình viết phần mềm. Từ công việc này ông đã phát triển mô hình làm nên tên tuổi của ông – mô hình trưởng thành năng lực (CMM) – và truyền cảm hứng cho việc phát triển quy trình phần mềm cá nhân (PSP) và quy trình phần mềm tổ (TSP), những quy trình sau này được áp dụng bởi các công ty CNTT như Adobe, Intuit và Oracle. Humphrey được trao Huân chương Công nghệ Quốc gia vào năm 2003 cho công trình của ông trong lĩnh vực kĩ thuật phần mềm. Ông có bảy người con với vợ là bà Barbara và qua đời tại nhà riêng ở Florida vào ngày 28/10/2010, thọ 83 tuổi.

Tác phẩm chính

1995 *Một quy tắc của công nghệ phần mềm*
1999 *Giới thiệu về quy trình phần mềm tổ*
2005 *PSP, quy trình tự cải thiện cho kĩ sư phần mềm*



SỰ HỖN LOẠN TUY GÂY RA KHÓ KHĂN NHƯNG LẠI TẠO ĐIỀU KIỆN CHO SÁNG TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

ĐỐI PHÓ VỚI HỖN LOẠN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Thay đổi và bất trắc

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1992 M. Mitchell Waldrop viết *Sự phức tạp*, cuốn sách giải thích lí thuyết về tính khoa học của các hệ thống phức tạp.

1997 Nhà nghiên cứu Shona Brown cho rằng phần rìa hỗn loạn có cấu trúc cho phép các công ty có đủ sự dẻo dai để thay đổi nhưng không tan rã.

1999 Trong cuốn *Lướt trên rìa hỗn loạn*, Richard Pascale, Mark Millemann, và Linda Gioja cho rằng không thể có thứ gì nguyên bản hay sáng tạo phát sinh từ một hệ thống quản lí quá cứng nhắc.

2000 Bong bóng dot-com tan vỡ, gây ra sự hỗn loạn trên các thị trường tài chính.

Tháng 9/2001 Các cuộc tấn công khủng bố vào Mỹ ngày 11/9 đã gây ảnh hưởng sâu rộng về tài chính và kinh doanh trên toàn thế giới.

Các tổ chức kinh doanh phân cấp từ trên xuống xuất hiện từ thời kì cách mạng công nghiệp, khi toàn bộ hoạt động quản lí là kiểm soát. Doanh nghiệp ngày nay cần một phương pháp tiếp cận hoàn toàn khác.

Thập kỉ đầu tiên của thế kỉ 21 chứng kiến nhiều sự kiện đột phá. Kết hợp với tốc độ phát triển công nghệ nhanh chóng và sự trỗi dậy của các nước đang phát triển, các sự kiện này khiến cho việc sống chung với bất trắc trở thành một tất yếu của doanh nghiệp ngày nay. Điều này có nghĩa là các công ty hiện nay cần một cấu trúc phẳng hơn, linh hoạt hơn thay cho kiểm soát trực tiếp. Thay vì bị lấn át bởi hỗn loạn, họ có thể quản lí và thậm chí là tận dụng tình trạng này. Chính trị gia người Mỹ Tom Barrett đã công nhận giá trị của làm việc trong một thế giới bất ổn khi cho rằng "sự hỗn loạn tuy gây khó chịu nhưng lại tạo điều kiện cho sáng tạo và phát triển".



Thuyết hỗn loạn đề xuất rằng các hệ thống phức tạp rất nhạy cảm với các điều kiện ban đầu. Một con bướm vỗ cánh ở Nhật Bản có thể bắt đầu một chuỗi phản ứng dẫn đến một cơn bão ở Mỹ.

Kiểm soát tình trạng hỗn loạn

Thuyết hỗn loạn khoa học, nghiên cứu đặc điểm của các hệ thống phức tạp chẳng hạn như thời tiết, có thể có liên quan đến các tổ chức. Các công ty cần có lãnh đạo hiệu quả, tầm nhìn rõ ràng, giao tiếp mở và các giá trị mạnh mẽ để đối phó với sự phức tạp này. Các nhà lãnh đạo cần đặt ra những giới hạn rõ ràng, sau đó cho các cá nhân và nhóm đủ không gian để tự tổ chức, tự điều hành và tự ra quyết định. Cách quản lí này tạo điều kiện cho sáng tạo và phát triển, vì nhân viên có mức trách nhiệm và trách nhiệm giải trình cao hơn đối với công việc.

Một công ty cũng có thể phải liên tục rà soát chiến lược của mình với trọng tâm là tăng giá trị cho khách hàng, đảm bảo sự phù hợp của công ty trong môi trường bên ngoài không ngừng thay đổi. Độ linh hoạt cao hơn giúp đảm bảo sự tập trung vào công việc và khả năng thích ứng nhanh với thay đổi của nhân viên. Nhưng công ty như

Xem thêm: Quản trị rủi ro 40–41 ▪ Tự đổi mới và thích nghi 52–57 ▪ Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Tranh tụ mạn 194–201

Các sự kiện kinh tế, xã hội và chính trị **gây ra tình trạng hỗn loạn**.

Các công nghệ mới **làm tăng tính bất ổn**.

Việc kiểm soát cứng nhắc không còn phù hợp – doanh nghiệp cần trở nên **linh hoạt**.

Nếu nhân viên được cung cấp nhiều thông tin hơn và được tham gia nhiều hơn vào hoạt động của công ty, họ sẽ trở nên **sáng tạo hơn**, giúp công ty trở nên linh hoạt và thay đổi.

Sự hỗn loạn tuy gây ra khó khăn nhưng lại tạo điều kiện cho sáng tạo và phát triển.

vậy hợp tác dễ dàng hơn với các đối tác bên ngoài thay vì chỉ đơn thuần là giao dịch với họ, từ đó khuyến khích tăng khả năng thích ứng và học hỏi lẫn nhau.

Sáng tạo từ hỗn loạn

Một nguồn có khả năng gây ra hỗn loạn là sự thay đổi bên trong và tái tổ chức công ty. Sự tham gia của nhân viên là giải pháp để kiểm soát tình trạng này. Trong vụ hợp nhất ngành tài chính phức tạp nhất từng xảy ra ở châu Âu, Halifax Bank of Scotland (HBOS) được Lloyd TSB mua lại sau cuộc khủng hoảng tài chính 2008. Sự hỗn loạn bên ngoài (sự bất ổn kinh tế chưa từng có từ trước tới nay) được phản ánh bởi sự hỗn loạn bên trong – 6.000 chi nhánh và 30 triệu khách hàng được sáp nhập để tạo thành một ngân hàng bán lẻ lớn nhất tại Anh. Công ty mới phải tạo ra một diện mạo mới, một cách làm việc mới và đơn giản hóa các hệ thống CNTT cũng như các nền văn hóa khác biệt. Họ cũng cần có cách truyền thông tích cực tới khách hàng.

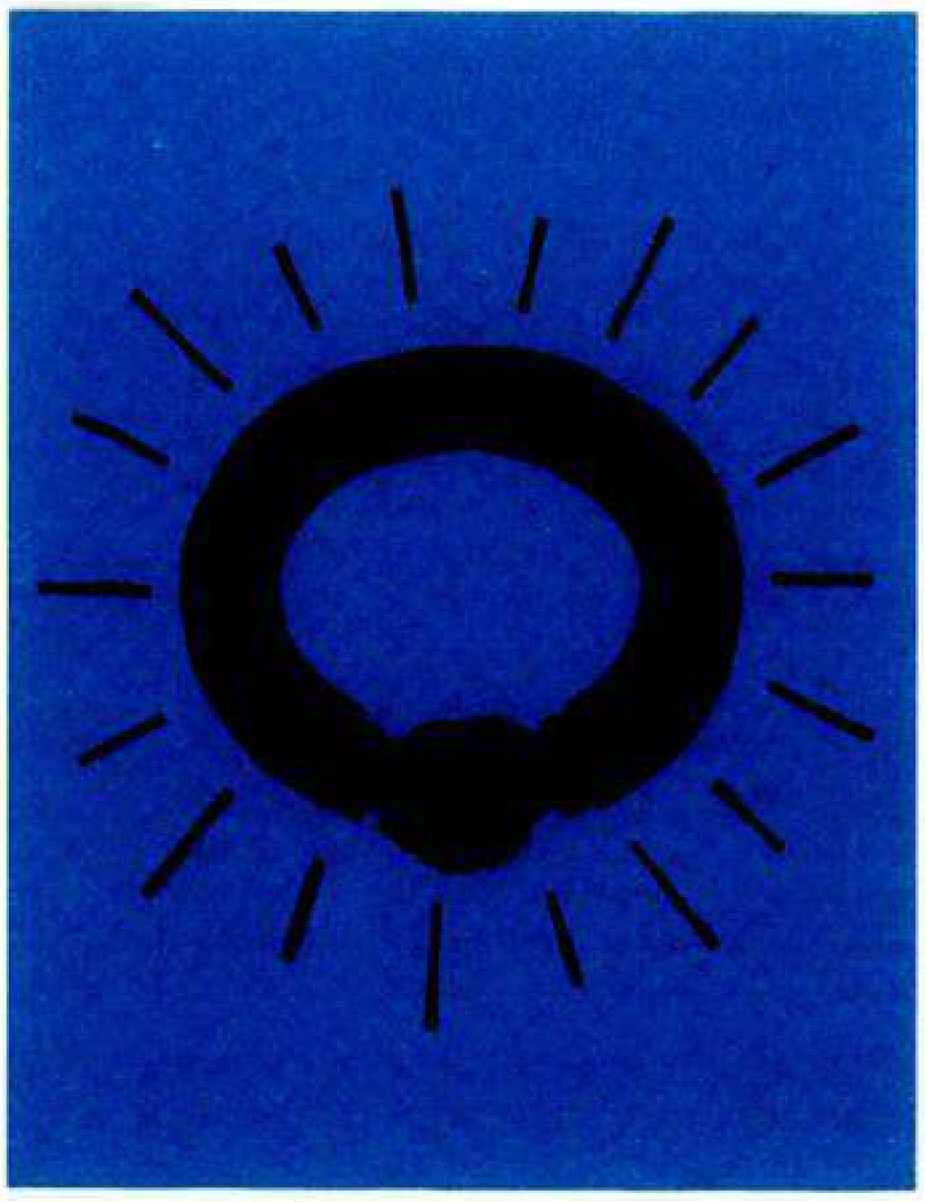
Tuy nhiên, thách thức lớn nhất và cũng thường gặp ở nhiều tình huống hỗn loạn trong kinh doanh là phải tạo động lực cho các nhân viên bị khách hàng quấy rầy và lo lắng về công việc của mình. Bằng cách truyền thông liên tục (bao gồm các cuộc họp ngân hàng ngày về những thay đổi trong công ty), các hội thảo về giải quyết vấn đề theo nhóm, xây dựng tầm nhìn và các biện pháp thu thập ý tưởng từ nhân viên và khách hàng, công ty hợp nhất cho thấy sự hỗn loạn không chỉ được kiểm soát mà còn có thể là một nguồn tăng trưởng dồi dào cho một doanh nghiệp trong tình trạng thiếu ổn định. ▪

Thịnh vượng trong hỗn loạn

Cuốn sách *Thịnh vượng trong hỗn loạn*, do chuyên gia kinh doanh người Mỹ Tom Peters viết, được xuất bản vào ngày "Thứ hai đen tối" (19/10/1987), khi các thị trường chứng khoán trên toàn thế giới sụp đổ. Việc chọn thời điểm xuất bản này không thể nào tốt hơn. Trong sách này, Peters đặt ra một tương lai của sự thay đổi, rằng mọi thứ mà chúng ta biết "chắc chắn" về quản trị sẽ bị thử thách – và truyền thống sản xuất hàng loạt và các thị trường đại chúng cả trăm năm nay sẽ bị đe dọa. Dự báo của ông hoàn toàn chính xác. Môi trường kinh doanh tương đối dễ đoán đã biến mất; các tổ chức và các nhà quản lí phải nắm bắt thay đổi hoặc đối mặt với sự sụp đổ.

Peters đã dự đoán chính xác rằng những công ty thành công trong tương lai sẽ đối phó chủ động với sự hỗn loạn, xem đó là nguồn tạo ra lợi thế thị trường. Công ty thành công là những công ty có khả năng liên tục tạo ra cũng như gia tăng chất lượng và giá trị cho sản phẩm dịch vụ của mình để đáp ứng nhu cầu thay đổi liên tục của khách hàng. Ông mô tả khả năng này là một "cuộc cách mạng".

> Việc ôm chặt quá khứ chẳng có nghĩa lí gì cả – sự ổn định mà lâu nay chúng ta xem là hiển nhiên sẽ không bao giờ quay trở lại.
>
> **Tom Peters**



LUÔN LÀM ĐIỀU ĐÚNG ĐẮN. NHƯ VẬY SẼ LÀM HÀI LÒNG MỘT NỬA NHÂN LOẠI VÀ GÂY KINH NGẠC CHO NỬA CÒN LẠI

ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Đạo đức kinh doanh

TRƯỚC ĐÓ
1265 Triết gia và nhà thần học người Ý Thomas Aquinas cho rằng "không nên bán một thứ cho người khác với giá cao hơn giá trị của nó".

1807 Anh và Mỹ cấm buôn bán nô lệ qua Đại Tây Dương.

1948 Liên Hợp Quốc (UN) thông qua Tuyên ngôn quốc tế về nhân quyền.

1970 Milton Friedman khẳng định: "Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là tăng lợi nhuận cho bản thân doanh nghiệp đó."

Tn. 1970 Thuật ngữ "đạo đức kinh doanh" được sử dụng rộng rãi ở Mỹ.

2011 Ủy ban Nhân quyền của Liên Hợp Quốc phê chuẩn *Nguyên tắc hướng dẫn về doanh nghiệp và quyền con người*, đặt ra các tiêu chuẩn chung về quyền con người và hoạt động của doanh nghiệp.

Nhà văn Mark Twain cho rằng chúng ta nên "luôn làm những gì đúng đắn", nhưng điều này không phải lúc nào cũng đúng trong kinh doanh. Các vụ bê bối nổi tiếng như Enron và Lehman Brothers trong thập niên 2000 đã làm công chúng mất niềm tin đối với doanh nghiệp.

Cá nhân thường bị thôi thúc sử dụng các phương tiện trái đạo đức vì mục đích riêng. J. D. Rockefeller kiểm soát ngành dầu mỏ ở Mỹ vào thế kỉ 19 nhờ dùng cách lén lút để loại bỏ đối thủ cạnh tranh. Ngày nay, một số công ty về bản chất là tập hợp các cá nhân muốn công ty của mình đi đầu trong cuộc cạnh tranh nhưng vẫn luôn đánh hơi cơ hội để thu được lợi ích cá nhân. Thậm chí họ có thể làm việc phi pháp như xâm nhập điện thoại hoặc thông đồng về giá. Ví dụ, năm 2013, Dow Chemicals bị buộc phải nộp $1,2 tỉ vì thao túng giá.

Các giám đốc điều hành có thể bị thôi thúc vi phạm pháp luật do áp lực từ cổ đông muốn có cổ tức hoặc tiền thưởng dựa trên hiệu quả hoạt động. Lợi nhuận từ giá cổ phiếu và giá trị doanh nghiệp trên tổng thể cũng là những cám dỗ. Ví dụ, vào thập niên 1980, giá cổ phiếu của Guinness bị thổi phồng để hỗ trợ việc công ty chào mua công khai Distillers, công ty rượu whisky hàng đầu Scotland.

Doanh nghiệp trên toàn thế giới hiện được giám sát chặt chẽ hơn về tính đạo đức trong kinh doanh. Trong thời kì 2011–13, một số công ty đa quốc gia bị chỉ trích nặng nề về việc chuyển lợi nhuận giữa các quốc gia, để tránh thuế. Dù không trái pháp luật nhưng nhiều người xem việc này là trái đạo đức, và nhận định của người tiêu dùng có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận. ■



Năm 2013, một số công ty dầu mỏ bị điều tra bởi cơ quan chống độc quyền của EU vì cản trở các công ty khác tham gia quy trình đánh giá, từ đó bóp méo giá dầu.

Xem thêm: Chơi theo luật 120–23 ▪ Lợi nhuận trước, bổng lộc sau 124–25 ▪ Cấu kết 223 ▪ Tạo dựng một nền văn hóa đạo đức 224–27 ▪ Sự hấp dẫn của đạo đức 270



KHÔNG CÓ GÌ ĐƯỢC GỌI LÀ SAI SÓT NHỎ TRONG SỰ TOÀN VẸN

CẤU KẾT

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Cạnh tranh có đạo đức

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Thế kỉ 11 Luật pháp Anh cấm độc quyền và các biện pháp hạn chế.

Thế kỉ 13 Vua Wenceslaus II xứ Bohemia thông qua luật cấm các nhà buôn quặng sắt thông đồng với nhau để tăng giá.

Tn. 1790 Sau Cách mạng Pháp, các thỏa thuận ấn định giá cả của các thành viên trong cùng một ngành bị tuyên bố vô hiệu, không phù hợp với hiến pháp và "chống lại tự do".

Tn. 1890 Đạo luật Sherman của Mỹ cấm các công ty lớn hợp tác với công ty đối thủ để ấn định sản lượng, giá cả hoặc thị phần.

Tn. 2000 Hiệp ước Lisbon cấm các thỏa thuận chống cạnh tranh, bao gồm ấn định giá cả, ở Liên minh Châu Âu.

Trong nền kinh tế thị trường, các công ty cạnh tranh với nhau về mặt thương mại. Việc "thông đồng" với nhau để ấn định giá cả hoặc thực hiện các thỏa thuận giao dịch bí mật là bất hợp pháp. Tuy nhiên, thông đồng và hợp tác lại tương đối giống nhau, và đôi khi các công ty lập luận rằng cách họ "làm việc cùng nhau" không phải là thông đồng. Các công ty đối thủ được cho là "hợp tác" với nhau để đạt được lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh khác hoặc để tăng lợi nhuận. Họ chia sẻ những thông tin ít người biết, hạn chế cung cấp hàng hóa để gây ảnh hưởng lên giá cả hoặc ấn định giá. Hai hãng hàng không đã trở thành tâm điểm truyền thông năm 2007 khi bị buộc tội ấn định giá cả. Nhân viên của British Airways đã cung cấp thông tin mật cho nhân viên của Virgin Atlantic về phụ phí nhiên liệu. British Airways đã thừa nhận việc thông đồng và bị phạt £121,5 triệu.

Trách nhiệm giải trình

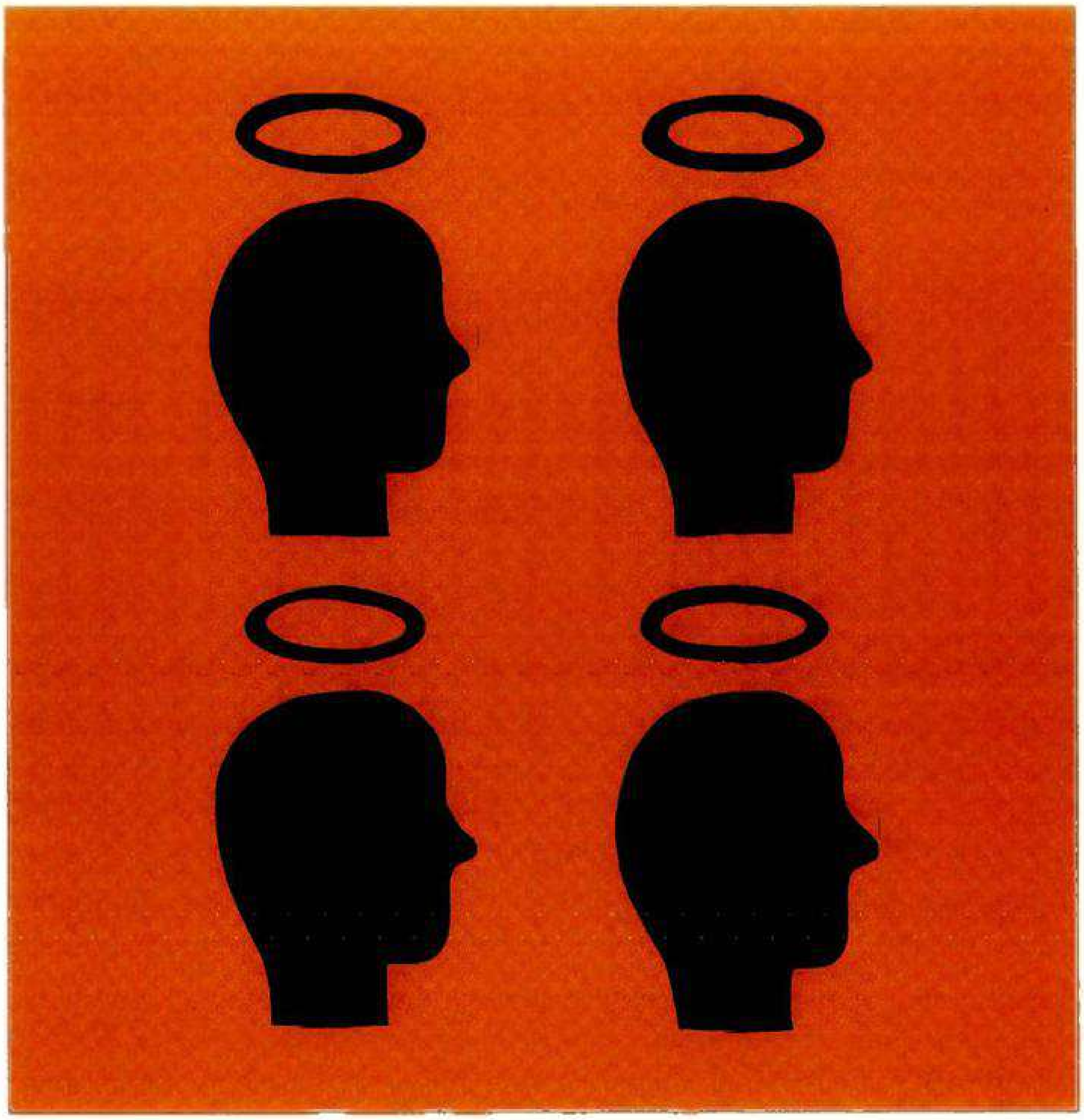
Cá nhân trong những tổ chức lớn đôi khi tự cho rằng bản thân mình không thể sai. Vào giữa thập niên 1990, năm doanh nghiệp tại Anh, Hàn Quốc và Nhật Bản đã bị mắt thông đồng với nhau để tăng giá lysine (một thành phần trong thức ăn gia súc) hơn mức giá trung bình trên thị trường quốc tế. Trong vòng chín tháng, cartel (liên minh các doanh nghiệp cấu kết vì một lợi ích chung) bất hợp pháp này đã nâng giá lên 70%. Các công ty và cá nhân này có thể thu được lợi nhuận đáng kể nếu họ không bị bắt. Một số nhà điều hành bị phạt tù và công ty Archer Daniels Midland phải nộp khoản tiền phạt chống độc quyền lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ. ▪

> Chúng ta luôn biết rằng vụ lợi cá nhân là một phẩm chất xấu; giờ đây chúng ta biết rằng đó còn là hoạt động kinh tế tồi.
>
> **Franklin D. Roosevelt**
> **Cựu Tổng thống Mỹ (1882–45)**

Xem thêm: Chơi theo luật 120–23 ▪ Lợi nhuận trước, bóng lộc sau 124–25 ▪ Đạo đức trong kinh doanh 222 ▪ Tạo dựng một nền văn hóa đạo đức 224–27

TẠO RA MÔI TRƯỜNG TRONG ĐÓ LÀM ĐIỀU ĐÚNG ĐẮN THÌ DỄ HƠN NHIỀU SO VỚI LÀM ĐIỀU SAI TRÁI

TẠO DỰNG MỘT NỀN VĂN HÓA ĐẠO ĐỨC



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Đạo đức kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

44 TCN Luật sư người La Mã Marcus Tullius Cicero viết cuốn sách *Về nghĩa vụ* trong đó thảo luận các ý tưởng về hành vi công cộng.

Tn. 1200 Triết gia và nhà thần học người Ý Thomas Aquinas cho rằng giá cả mang nhiều khía cạnh đạo đức.

Đầu tn. 1900 Tổng thống Mỹ Theodore Roosevelt tuyên bố các doanh nghiệp nên "hành động vì lợi ích của cộng đồng trên tổng thể".

1987 "Các nhà quản lí có đạo đức tự tạo ra quy tắc của riêng mình", một bài báo trên tờ *Harvard Business Review* của Adrian Cadbury, làm rõ xung đột giữa các lí lẽ về đạo đức và thương mại và mức độ giám sát ngày càng chặt chẽ đối với các quyết định của doanh nghiệp.

Khẳng định cơ bản về doanh nghiệp là họ tồn tại để tạo ra lợi nhuận. Tuy nhiên, cách công ty tạo ra lợi nhuận đã bị giám sát chặt chẽ hơn, đặc biệt là trong nền kinh tế toàn cầu.

Văn bản đầu tiên được ghi lại về các nguyên tắc đạo đức là cuốn *Về nghĩa vụ* của Cicero (44 TCN), nói rằng "quyền lợi bắt nguồn từ tự nhiên chứ không tùy thuộc vào ý kiến của con người". Vào thế kỉ 13, triết gia và nhà thần học Thomas Aquinas định nghĩa nguyên tắc của luật tự nhiên. Ông cho rằng quan niệm của chúng ta về những gì là đúng đắn theo cách tự nhiên là sự phản ánh kế hoạch hợp lí của Chúa nên cũng hợp lí: một hành động sẽ phù hợp với đạo đức nếu hành động đó được đánh giá là hợp

Xem thêm: Lãnh đạo giỏi 68–69 ▪ Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Văn hóa tổ chức 104–09 ▪ Tránh lối tư duy tập thể 114 ▪ Lợi nhuận trước, bổng lộc sau 124–25 ▪ Đạo đức trong kinh doanh 222 ▪ Sự hấp dẫn của đạo đức 270



lí. Đây vẫn là cơ sở cho tư cách đạo đức ngày nay. Aquinas cũng xác nhận những nguyên tắc đầu tiên đối với thị trường khi chỉ ra rằng quy định giá sản phẩm là một vấn đề đạo đức.

Một thế giới có đạo đức hơn

Quan điểm về những hành vi được chấp nhận trong thế giới kinh doanh ngày nay đã thay đổi đáng kể so với nhiều thế kỉ trước. Nó lẽ khó sai là chế độ hợp pháp ở các đồn điền trồng bông và mía ở Mỹ cho đến giữa thế kỉ 19. Cùng lúc đó, công nhân (có cả trẻ em) bị bóc lột trong cuộc cách mạng công nghiệp ở châu Âu, bị buộc phải làm việc trong thời gian dài với mức lương thấp và môi trường làm việc không lành mạnh. Người đi tiên phong trong việc chứng minh doanh nghiệp có thể đạt lợi nhuận mà vẫn hoạt động có đạo đức là nhà cải cách xã hội Robert Owen, chủ sở hữu Nhà máy New Lanark gần Glasgow. Nhà máy này nổi tiếng nhờ các giá trị đạo đức chứ không phải là giá trị thương mại.

Ngày nay, các công ty phải cân nhắc mọi khía cạnh hoạt động – từ việc tìm nguồn nguyên liệu cho đến các chính sách tiếp thị – để được người tiêu dùng đánh giá là có đạo đức. Chính sách tuyển dụng có vai trò rất quan trọng. Viện nghiên cứu Lãnh đạo Đạo đức tại Canada định nghĩa một doanh nghiệp có đạo đức là "một cộng đồng người làm việc cùng nhau trong một môi trường tôn trọng lẫn nhau, mọi người phát triển bản thân, cảm thấy hài lòng, góp phần vào lợi ích chung và chia sẻ phần thưởng cá nhân, tinh thần và tài chính khi một công việc được làm tốt". Mọi người đều hiểu rằng thành công phụ thuộc vào các mối quan hệ, cả bên trong lẫn bên ngoài. Tổ chức không thể kiểm soát tất cả các mối quan hệ này nhưng có thể gây ảnh hưởng thông qua các hoạt động có đạo đức.

Khi tuyển dụng nhân sự có nền tảng khác nhau, một doanh nghiệp có đạo đức thường bắt đầu với việc lập ra các nguyên tắc hoặc tiêu chuẩn riêng, thường được gọi bằng thuật ngữ "điều lệ" hoặc "quy tắc ứng xử" của công ty. Những tiêu chuẩn này trở thành điểm tham chiếu để đưa ra quyết định trong môi trường làm việc, đặc biệt là khi nhân viên phải đối mặt với những quyết định khó khăn.

Tuy nhiên, kinh doanh có đạo đức không đơn giản là một cam kết trên giấy. Theo chuyên gia về lãnh đạo người Mỹ Stephen Covey, các tổ chức còn phải thúc đẩy phát triển một nền văn hóa mà mọi người

Stephen Covey

Sinh ra tại Thành phố Salt Lake, Hoa Kỳ vào năm 1932, TS. Stephen Covey là một chuyên gia, giảng viên, cố vấn cho tổ chức và tác giả về lãnh đạo được coi trọng trên toàn thế giới. Ông lớn lên trên một nông trại ở Utah và sẵn sàng để bắt đầu sự nghiệp vận động viên, nhưng vào những năm cuối của tuổi thiếu niên, ông bị mắc bệnh thoái hóa khiến ông phải chống nạng khi đi bộ trong vài năm. Ông theo học quản trị kinh doanh tại Đại học Utah, sau đó dành hai năm làm nhà truyền đạo Mặc Môn ở Anh trước khi lấy bằng MBA tại Harvard và sau đó là bằng tiến sĩ tại Đại học Brigham Young. Năm 1983, ông thành lập Trung tâm Lãnh đạo Covey tại Provo, Utah, sau này trở thành Franklin Covey Company. Ông qua đời vào năm 2012 ở tuổi 79.

Tác phẩm chính

1989 *7 thói quen hiệu quả*
1991 *Lãnh đạo tập trung vào nguyên tắc*



Các doanh nghiệp hàng thời trang sử dụng nguyên vật liệu và lao động trên toàn thế giới. Người tiêu dùng ngày càng đòi hỏi minh bạch về hàng hóa và chính sách để họ có thể mua hàng với lương tâm trong sạch.

thấy "làm điều đúng đắn dễ hơn nhiều so với làm điều sai trái". Khi đối mặt với các quyết định hằng ngày về cách hành xử đúng đắn, nhân viên phải biết ý nghĩa thực sự của việc "làm điều đúng đắn". Công ty phải có chính sách về mọi vấn đề từ an toàn cho đến nhận quà tặng từ nhà cung cấp để đảm bảo mọi người hiểu những gì được kì vọng mà thực hiện cho phù hợp.

Động lực từ cấp trên

Các công ty ưu tiên phát triển một nền văn hóa đạo đức thường chọn nhân viên dựa trên giá trị cũng như kĩ năng, và bảo đảm các nhân viên mới ý thức được vai trò, trách nhiệm của mình và cách mọi thứ được thực hiện trong tổ chức. Những tổ chức như vậy luôn sẵn sàng đảm bảo rằng nhân viên mới chấp nhận các giá trị của công ty và nhìn thấy các giá trị đó được khẳng định trong hành động của những người xung quanh. Nền văn hóa này phải được thúc đẩy từ trên xuống. Nhà kinh tế học người Mỹ Milton Friedman có câu nói nổi tiếng rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là tăng lợi nhuận "dưới những hạn chế của pháp luật" và "các quy tắc của trò chơi" nhằm đảm bảo cạnh tranh "cởi mở và tự do mà không lừa đảo hay gian lận". Tuy nhiên, cuộc khủng hoảng tài chính năm 2007–08 là minh chứng rõ ràng cho thấy các quy tắc, luật lệ và quy định vẫn không đủ để duy trì tiêu chuẩn đạo đức trong kinh doanh. Cần có những nhà lãnh đạo liêm chính để ban hành và khuyến khích hành vi đạo đức trong toàn bộ tổ chức. Với việc làm theo các nguyên tắc của công ty trong mọi cơ hội và tại mọi cấp độ, các nhà lãnh đạo có thể tiếp tục chứng minh vai trò quan trọng của mình trong văn hóa công ty.

> Chúng ta là những người tiên phong và chúng ta muốn cho mọi người thấy rằng đây là một mô hình hiệu quả và có khả năng tự duy trì.
>
> **Ali Hewson**
>
> **Nữ doanh nhân theo phong trào đạo đức người Ireland (1961–)**

Trong cuốn sách *Lãnh đạo tập trung vào nguyên tắc*, Stephen Covey mô tả sự tin cậy, tôn trọng, chính trực, trung thực, ngay thẳng, công bằng, bình đẳng và lòng trắc ẩn là "các quy luật của vũ trụ" và xem đó là những tiêu chuẩn cần thiết để trở thành nhà lãnh đạo có đạo đức. Covey nổi tiếng nhất với cuốn sách *7 thói quen hiệu quả*, trong đó ông đề xuất rằng người không hiệu quả luôn cố gắng quản lí thời gian theo những ưu tiên, trong khi người hiệu quả tự chủ trong cuộc sống và quản lí các mối quan hệ theo nguyên tắc. Những quy luật tự nhiên và tiêu chuẩn quản trị này có giá trị phổ quát.

Lãnh đạo theo đạo đức

Thông thường, lãnh đạo của các tổ chức có đạo đức không phải là người độc đoán. Họ có thể có phong cách cởi mở, hấp dẫn và giỏi lắng nghe, có khả năng cảnh giác với những vấn đề trong toàn bộ doanh nghiệp. Công ty của họ có cấu trúc rõ ràng với các vai trò và trách nhiệm được phân định rạch ròi, minh bạch, đề bạt dựa trên công lao và một chiến lược được truyền đạt tốt để nhân viên hiểu những gì cần làm và nơi họ thuộc về.

Lãnh đạo là người chính trực sẽ có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đến người khác. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng người giỏi có thể đưa ra quyết định tồi khi làm việc nhóm, đặc biệt là trong các tình huống căng thẳng. Để tránh nguy cơ áp dụng "tư duy tập thể", CEO phải quy định cách làm việc tiêu chuẩn cho mọi người trong tổ chức. Quản

trị hiệu quả là điều rất cần thiết và phụ thuộc vào hiệu quả của làm việc nhóm và giao tiếp giữa hội đồng quản trị và CEO. Một hội đồng quản trị có cấu trúc được phân định rõ ràng và có văn hóa tranh luận lành mạnh sẽ có nhiều khả năng nhận ra những vấn đề mới xuất hiện và hành động kịp thời, phù hợp.

Điều này không xảy ra tại Enron, công ty đã trở thành một trong những ví dụ đáng hổ thẹn nhất về lãnh đạo trái đạo đức. Enron Corporation khởi đầu là một công ty nhỏ kinh doanh đường ống dẫn khí đốt rồi phát triển thành công ty đại chúng lớn thứ bảy của Mỹ. CEO Jeffery Skilling đã tích cực xây dựng một nền văn hóa mở rộng các giới hạn; phương châm của ông là "làm đúng, làm ngay và làm tốt hơn". Nhưng dù đặt ra một bộ tiêu chuẩn rõ ràng để nhân viên làm theo, các nhà điều hành lại thao túng quy tắc kế toán và che đậy những khoản lỗ và khoản nợ khổng lồ. Enron sụp đổ năm 2001; Skilling cùng với chủ tịch Ken Lay bị xét xử với 46 tội danh, trong đó có rửa tiền, gian lận ngân hàng, giao dịch nội gián và thông đồng.

Làm điều đúng đắn

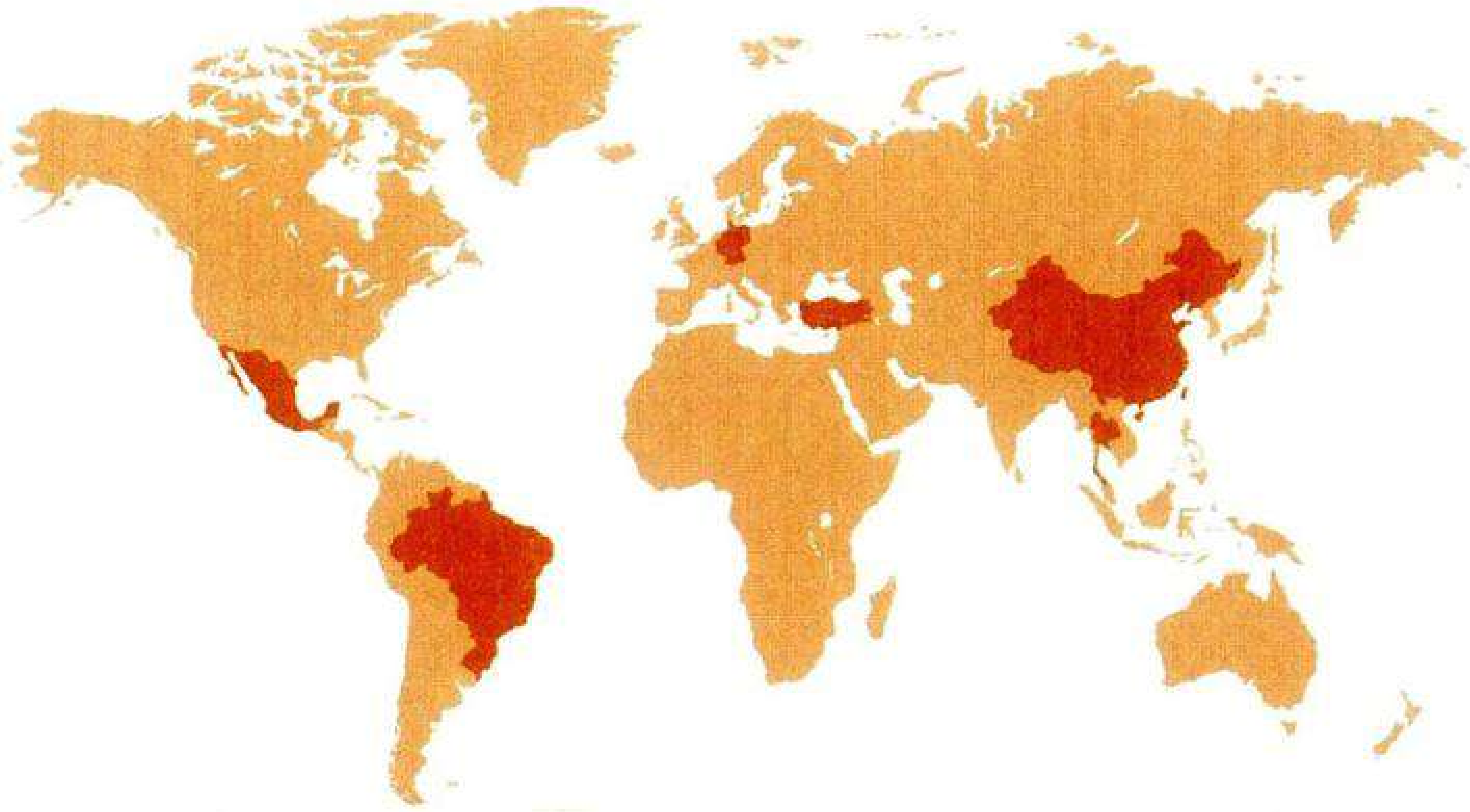
Thương hiệu thời trang của Anh Ted Baker ban đầu là một chuyên gia về áo sơ mi tại Glasgow năm 1988 và hiện đã mở nhiều cửa hàng tại châu Mỹ, châu Âu, châu Á và Trung Đông. Công ty này được biết đến với những thiết kế không liên quan đến nhau, nhưng trái với phong cách thiết kế, họ cố gắng trở thành hình mẫu về cách thức hoạt động kinh doanh. Ted Baker nỗ lực nhằm đảm bảo các vấn đề về môi trường, xã hội và đạo đức là một phần không tách rời trong hoạt động kinh doanh, qua đó nhân viên luôn đồng thuận với các tiêu chuẩn cao của công ty.

Ted Baker đã đặt ra mục tiêu không ngừng cải thiện tính bền vững cho các bộ sưu tập của mình, vì vậy nhân viên luôn biết rõ mục tiêu cần đạt được. Công ty còn cam kết đo lường và công bố tiến trình đạt được các mục tiêu bền vững và có một "người bảo vệ xanh" toàn thời gian để tập trung cho việc cải tiến. Họ cũng có một "Nhóm lương tâm" gồm những người đến từ nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức, chịu trách nhiệm về các vấn đề xã hội, môi trường và đạo đức.

Các công ty kinh doanh có đạo đức thường thể hiện cam kết đạo đức bằng cách kết hợp với các tổ chức có thể giúp họ cải thiện tiêu chuẩn. Ted Baker là thành viên của Made-by, một tổ chức phi lợi nhuận của châu Âu với nỗ lực cải thiện các điều kiện xã hội và môi trường trong ngành thời trang và làm cho thời trang bền vững trở nên phổ biến. Bất kì công ty nào liên kết với Made-by đều phải phân tích tính đạo đức trong từng khía cạnh hoạt động của mình, từ loại sợi được sử dụng trong sản phẩm cho đến điều kiện làm việc của công nhân trong nhà máy. Công ty cũng có thể truyền cảm hứng cho khách hàng để nâng cao ý thức xã hội: một số quần áo có gắn biểu tượng thùng rác bị gạch chéo nhằm khuyến khích tái chế sản phẩm.

Doanh nghiệp có đạo đức cũng là một doanh nghiệp tốt. Khách hàng bị thu hút bởi những công ty mà họ có cảm nhận tốt, nhân viên tài năng bị thu hút và trung thành hơn, và cổ đông được bảo vệ, tránh tình trạng giảm giá cổ phiếu như đã xảy ra cho Enron. ▪

Kinh doanh có đạo đức không chỉ phụ thuộc vào hoạt động kinh doanh của công ty và văn hóa doanh nghiệp: các nguyên vật liệu, nhà cung cấp và đối tác kinh doanh của công ty cũng phải tốt về mặt đạo đức. Để thể hiện sự minh bạch, một số công ty và tổ chức công bố số liệu về những khía cạnh trong hoạt động kinh doanh của họ, chẳng hạn như địa điểm sản xuất, sự phân bổ năng lượng, cấp độ tái chế và mức độ đa dạng của nhân viên.



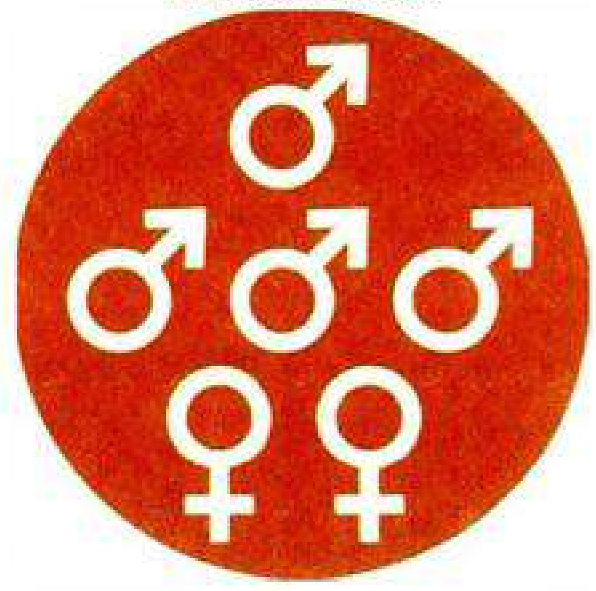
Sự phân bổ năng lượng



Xử lí chất thải



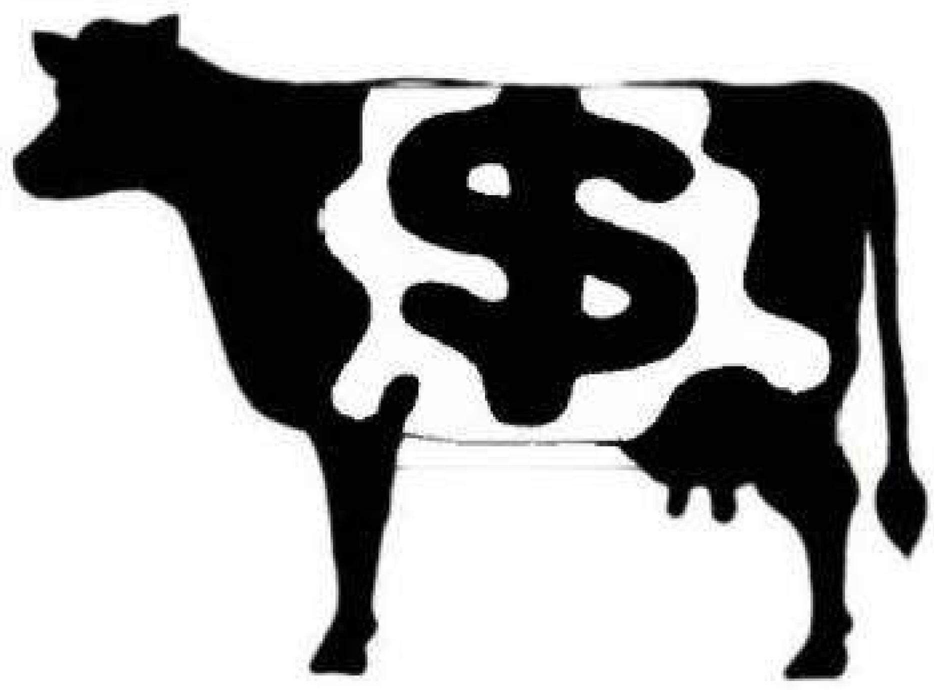
Mức độ đa dạng của nhân viên



THÀNH CÔNG TRONG BÁN HÀNG

QUẢN LÍ TIẾP THỊ







Về định nghĩa, tiếp thị là lĩnh vực quản trị chuyên về bán hàng. Tiếp thị là sợi dây liên kết giữa sản xuất và lợi nhuận, sử dụng kiến thức chuyên môn để chọn các kênh phù hợp nhất cho việc đưa một sản phẩm hay dịch vụ đến với người có khả năng mua lớn nhất. Để đạt được mục tiêu trên, điều quan trọng là phải hiểu biết sâu sắc về thị trường, bao gồm nghiên cứu kĩ lưỡng về hành vi và lối sống của khách hàng để phát triển những sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ khó có thể bỏ qua, từ mục đích, chức năng, chất lượng và vẻ bề ngoài cho đến tốc độ cung cấp, nơi bán, giá cả và mức độ hỗ trợ dịch vụ khách hàng.

Hiểu biết về khách hàng

Đó là trên lí thuyết. Trên thực tế, việc làm cho khách hàng yêu mến doanh nghiệp là thách thức lớn nhất của tiếp thị. Quá trình này bắt đầu bằng việc thu thập dữ liệu lịch sử mua sắm của khách hàng. Kết hợp với phân tích bất kì số liệu thống kê có sẵn nào về nhân khẩu học và lối sống, các dữ liệu đó có thể được sử dụng để dựng một mô hình tiếp thị – về bản chất là một công thức toán học chỉ ra tỉ lệ mua hàng tiềm năng dựa trên một tập hợp các biến số.

Đương nhiên, việc cố gắng dự đoán tương lai bằng loại hình dự báo này có những nguy cơ cố hữu. Nhà tiếp thị còn phải lưu ý đến thay đổi về thị hiếu, công nghệ, tình hình chính trị và kinh tế, từ đó doanh nghiệp mới có thể thích ứng nhanh chóng, tránh được cái mà nhà nghiên cứu về quản trị Theodore Levitt gọi là "tính thiển cận trong tiếp thị". Ví dụ, khi người tiêu dùng ngày càng phụ thuộc vào điện thoại di động và máy tính bảng, những doanh nghiệp có khả năng nhìn xa trông rộng đã phát triển các kênh thương mại di động và đạt được nhiều lợi ích.

Trong nhiệm vụ dự đoán nhu cầu và mong muốn của khách hàng, một số công ty tiên tiến nhất thu thập và kiểm tra dữ liệu hằng ngày để có thể điều chỉnh tương ứng các yếu tố chính của "tiếp thị hỗn hợp" – chẳng hạn như bản thân sản phẩm hoặc dịch vụ, nơi bán, giá cả và khuyến mãi. Ví dụ, công ty sản xuất máy ảnh của Nhật Konica Minolta sử dụng một công nghệ chuyên biệt để theo dõi số liệu về doanh số, hoạt động của đối thủ cạnh tranh và các xu hướng thị trường trong thời gian thực để có thể phản ứng một cách hiệu quả.

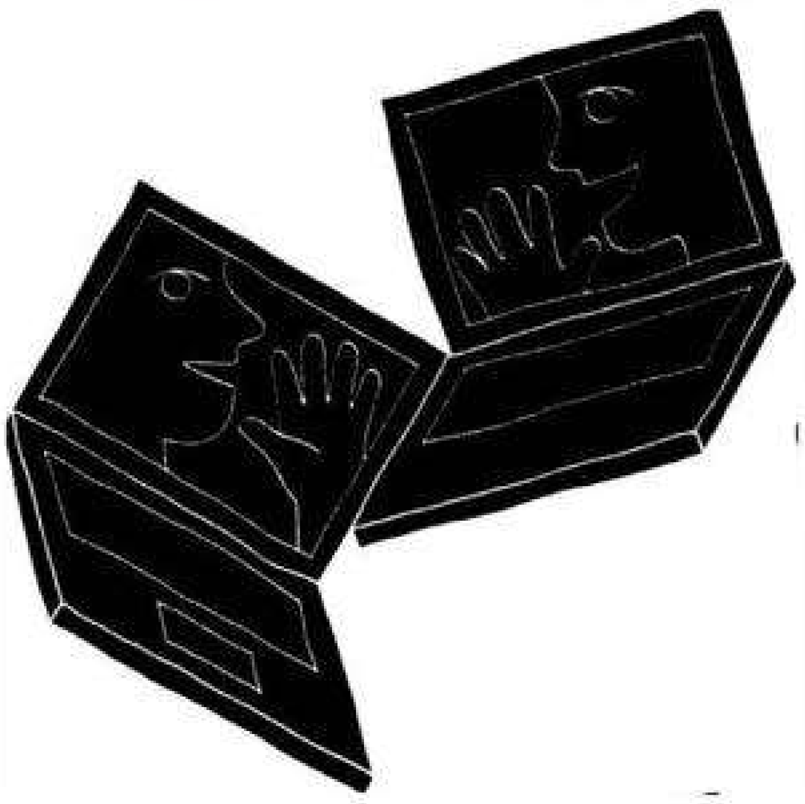
> Tiếp thị chỉ mất một ngày để học nhưng mất cả đời để trở nên tinh thông.
>
> **Philip Kotler**
>
> **Chuyên gia tiếp thị người Mỹ (1931–)**

Chiến lược tiếp thị

Có thể nói sản phẩm hoặc dịch vụ là thành phần quan trọng nhất của tiếp thị hỗn hợp. Đối với hầu hết các công ty, mỗi sản phẩm hoặc dịch vụ của họ có chu kì phát triển riêng và có thể được quản lí để tối đa hóa lợi nhuận bằng cách đặt ra các ưu tiên chi tiêu cho tiếp thị. Ví dụ, với tập đoàn thực phẩm Mars, loại sô-cô-la cùng tên bán chạy nhất của họ từ lâu đã là nguồn tạo ra lợi nhuận, tài trợ cho hoạt động mở rộng của công ty vào các lĩnh vực khác như kem và thức ăn cho thú cưng.

Để hỗ trợ việc quyết định về đa dạng hóa vào các thị trường mới đó, doanh nghiệp có thể sử dụng một công cụ biểu đồ, chẳng hạn Ma trận Ansoff, biểu diễn các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có và tiềm năng theo các yếu tố rủi ro liên quan. Nếu một doanh nghiệp quyết định phát triển và tiếp thị một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, họ phải cân nhắc cẩn thận về cách thức bán hàng và truyền tải thông điệp đến khách hàng. Trong quá trình lập kế hoạch ra mắt một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, một công cụ có giá trị khác là Mô hình AIDA, cung







cấp những tiêu chí rõ ràng để xác định đặc điểm của sản phẩm hoặc dịch vụ đó: cách thu hút sự chú ý của người tiêu dùng, duy trì sự ưa thích của họ và tạo ra nhu cầu.

Cùng với việc phát triển một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể cho một thị trường cụ thể, việc tạo thương hiệu cũng quan trọng không kém. Mục tiêu là phải làm cho thương hiệu gắn liền với một tập hợp các tính chất đặc biệt của sản phẩm. Theo lời của chuyên gia tiếp thị Seth Godin: "Thương hiệu là tập hợp các kì vọng, kí niệm, câu chuyện và các mối quan hệ mà khi kết hợp cùng nhau sẽ dẫn dắt khách hàng lựa chọn loại sản phẩm hoặc dịch vụ này thay vì một loại khác. Nếu người tiêu dùng... không trả tiền, lựa chọn hay kể cho người khác nghe về một thương hiệu thì thương hiệu đó không có giá trị gì trong tâm trí của họ."

Quảng bá sản phẩm

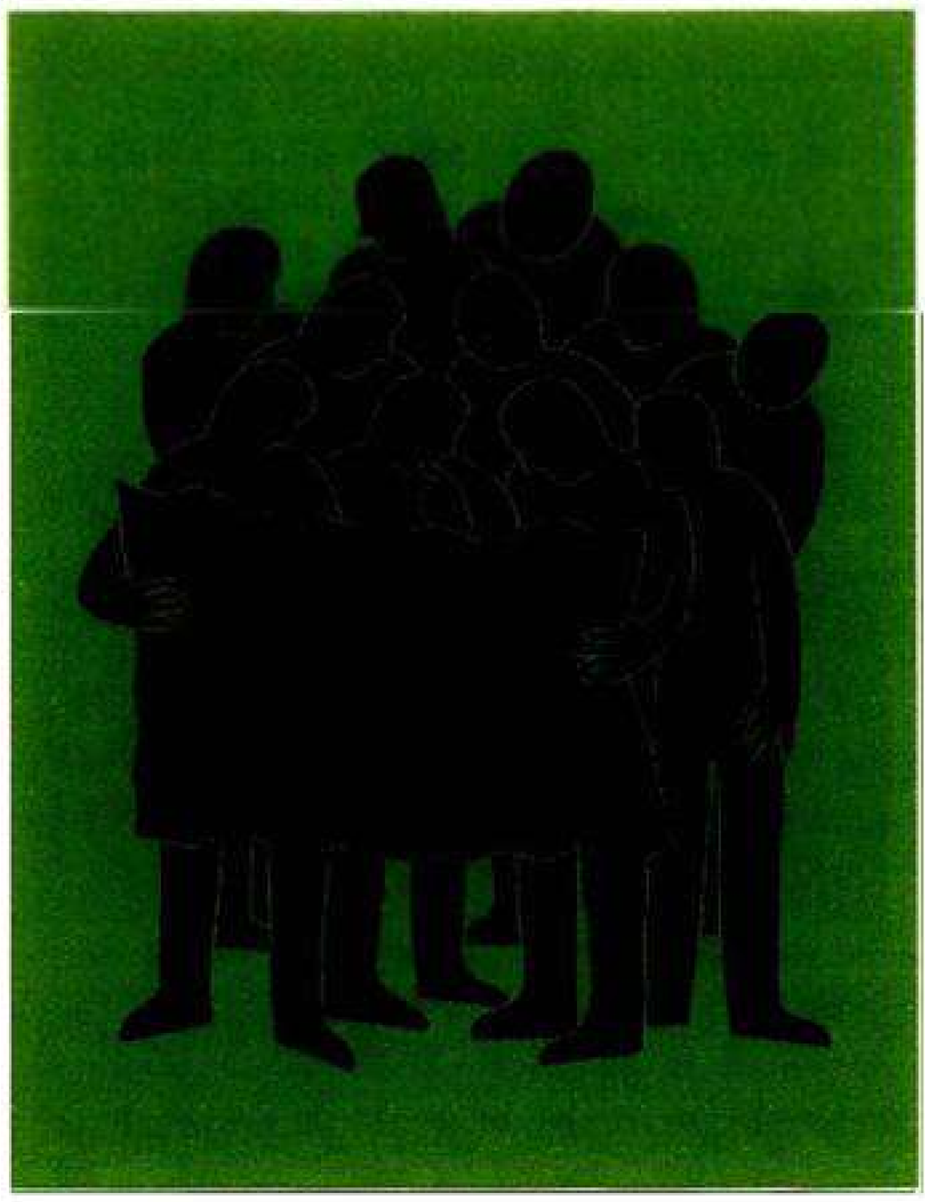
Khi sản phẩm hoặc dịch vụ tối ưu đã được phát triển kết hợp với nhận diện thương hiệu, vấn đề tiếp theo là tìm cách tiếp cận khách hàng tiềm năng. Các hình thức quảng bá và khuyến khích mua hàng – như khuyến mãi, rút thăm trúng thưởng và giảm giá – có thể được triển khai trong ngắn hạn để thu hút sự quan tâm ban đầu. Các biện pháp này có thể đặc biệt hiệu quả khi giới thiệu sản phẩm ở những khu vực có nhiều đối thủ cạnh tranh để giành chỗ trên kệ bán hàng, như sản phẩm vệ sinh nhà cửa và kẹo.

Một trong những chiến lược lâu đời nhất để truyền đạt thông tin tới khách hàng là quảng cáo truyền miệng. Trong thời đại truyền thông xã hội, việc tạo ra lời đồn về một sản phẩm hoặc dịch vụ mới ngày càng phụ thuộc vào khả năng tiếp cận các nhóm người cụ thể thông qua Facebook, Twitter, YouTube và các phương tiện trực tuyến khác và khuyến khích họ chia sẻ thông tin. Khi một video có thương hiệu được lan truyền, tiềm năng tiếp cận khách hàng trên toàn cầu đạt tới hàng chục triệu người. Nếu các phương pháp truyền thông có chi phí tương đối thấp như vậy đều mang lại hiệu quả, câu hỏi đặt ra là tại sao phải quảng cáo? Nhưng để xây dựng hình ảnh trong dài hạn và củng cố giá trị thương hiệu, quảng cáo vẫn giữ một vai trò nhất định. Một chiến lược quảng cáo được duy trì liên tục có thể khiến cả trẻ em lẫn người lớn đều bị thu hút bởi các khẩu hiệu, bài hát và hình thức dễ nhận diện.

Duy trì thông điệp

Doanh nghiệp phải cân nhắc cẩn thận các thông điệp mà họ gửi đến khách hàng và đối thủ vì thị trường có thể đánh giá các thông điệp đó một cách khắt khe. Các công ty bị phát hiện hành động thiếu trung thực hoặc truyền đạt một phần sự thật về chứng nhận sinh thái có thể bị buộc tội "sơn xanh" (đánh bóng thương hiệu bằng mác thân thiện môi trường giả tạo), và khó mà lấy lại được lòng tin của công chúng. Trên thực tế, dù công ty đưa ra đề nghị bán hàng hấp dẫn đến đâu đi nữa, người tiêu dùng vẫn có xu hướng ngày càng muốn người cung cấp sản phẩm dịch vụ có ý thức xã hội. Do đó, ban quản trị cần cân nhắc vai trò của đạo đức trong tổ chức và xây dựng bộ quy tắc ứng xử của công ty đối với nhà cung cấp, nhân viên, khách hàng và cộng đồng. Dù cổ đông có thể xem trách nhiệm của doanh nghiệp là ưu tiên ít quan trọng nhất về mặt thương mại nhưng yếu tố này hiện đã trở thành một phần không thể thiếu trong chiến lược bán hàng thành công của bộ phận tiếp thị. ■

> Đừng tìm khách hàng cho sản phẩm của bạn, hãy tìm sản phẩm cho khách hàng của bạn.
>
> **Seth Godin**
>
> **Doanh nhân người Mỹ (1960–)**



TIẾP THỊ CÓ VAI TRÒ QUAN TRỌNG ĐẾN MỨC KHÔNG THỂ GIAO PHÓ HOÀN TOÀN CHO PHÒNG TIẾP THỊ

MÔ HÌNH TIẾP THỊ

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Các mô hình tiếp thị

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1961 Viện Khoa học Tiếp thị được thành lập.

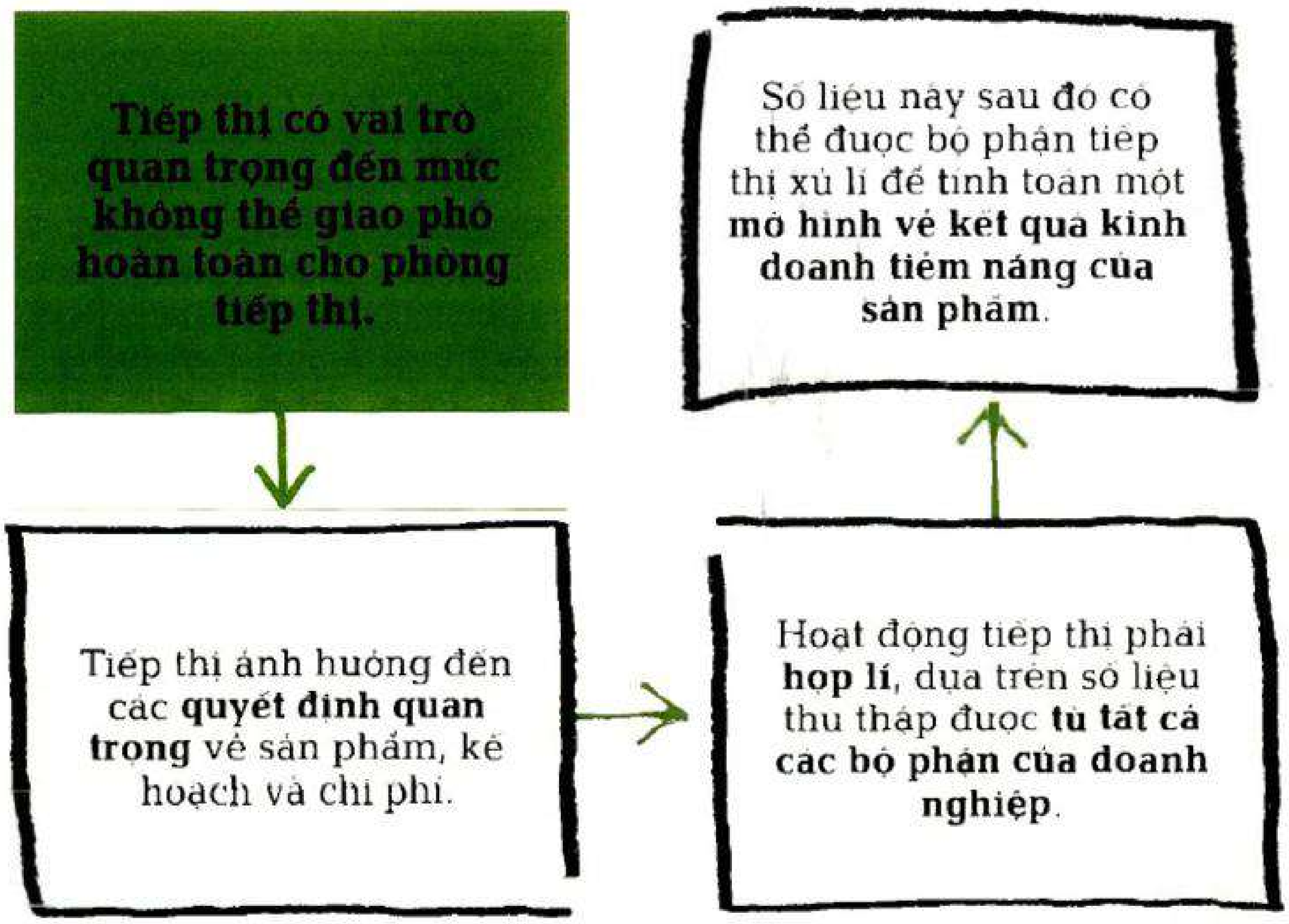
1969 Giáo sư người Mỹ Frank Bass công bố một mô hình tiếp thị có tầm ảnh hưởng lớn, có thể được sử dụng để dự đoán nhu cầu.

Tn. 1970 Các mô hình đo lường và ra quyết định phức tạp được xây dựng.

1980 Sự ra đời của các máy scan trong cửa hàng tại quầy thanh toán cung cấp cho bộ phận tiếp thị các số liệu mới và thúc đẩy việc phát triển các mô hình phức tạp mới.

1982 Tạp chí *Marketing Science* ra đời, tập trung vào các mô hình toán học dùng cho mục đích tiếp thị.

Tn. 1990 Các hệ thống thông tin tiếp thị thông minh đã dùng máy tính để xử lí các chức năng lập mô hình thông thường, cung cấp thông tin cập nhật hằng ngày và đưa ra dự báo.



Doanh nghiệp cần nghiên cứu cẩn thận thói quen mua sắm của khách hàng để lập kế hoạch cho các chiến lược tiếp thị kinh doanh. Việc sử dụng mô hình toán học để lập kế hoạch chiến lược sản phẩm và hỗ trợ ra quyết định là một phần không thể thiếu trong bất kì hoạt động tiếp thị hiện đại nào. Các chương trình máy tính về tiếp thị sử dụng các bộ dữ liệu số học về đặc điểm mua hàng của người tiêu dùng cùng với các biến số khác liên quan đến sản phẩm. Những số liệu và biến số này được nhập vào một mô hình toán học được lập trình để thực hiện một phép tính tùy biến. Kết quả thu được sẽ giúp định lượng hiệu quả tiềm năng của sản phẩm theo các kênh khác nhau nhắm vào các phân khúc thị trường khác nhau. Bằng cách kiểm tra số liệu, bộ phận tiếp thị và những bộ phận khác có thể đo lường mức

Xem thêm: Quản trị rủi ro 40–41 ▪ Nền tảng tăng trưởng nhanh có nào 44–45 ▪ Văn hóa tổ chức 104–09 ▪ Tránh lối tư duy tập thể 114 ▪ Chiến lược tốt và chiến lược tồi 184–85 ▪ Dự báo 278–79 ▪ Tiếp thị hỗn hợp 280–83 ▪ Lợi ích của "dữ liệu lớn" 316–17

> Tiếp thị vốn là công việc tạo ra kết quả.
> **Geoff Smith**
> **VantagePoint Marketing (1962–)**

tăng trưởng dự báo của sản phẩm và đưa ra các quyết định về cách kết hợp tối ưu các yếu tố có khả năng lớn nhất tạo ra thành công.

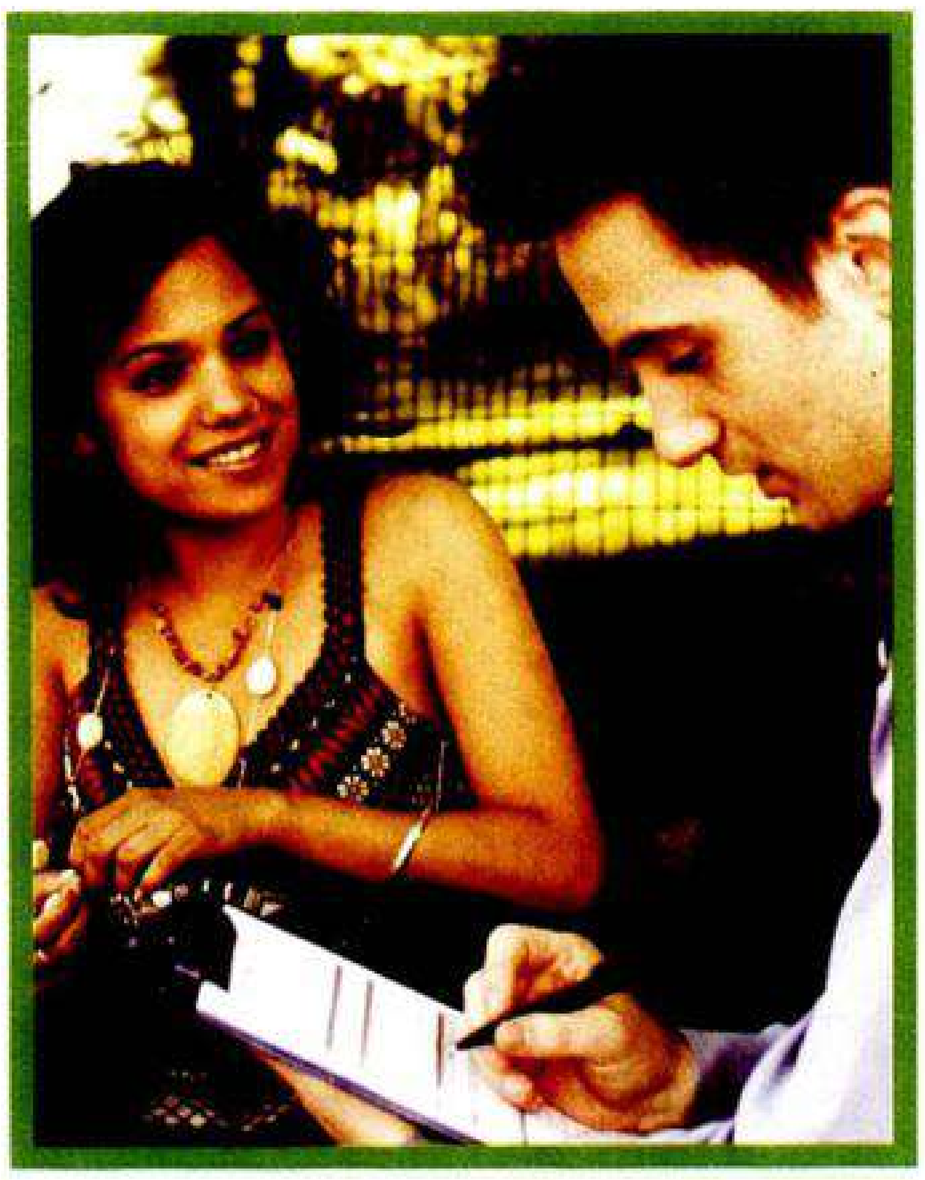
Thu thập dữ liệu cần thiết để lập mô hình là một nhiệm vụ rất quan trọng. Cần có thông tin từ tất cả các lĩnh vực của hoạt động kinh doanh sao cho tất cả các bước trong quá trình đưa sản phẩm từ khi còn trên bản vẽ đến với khách hàng đều được xem xét. Khi David Packard, nhà đồng sáng lập Hewlett-Packard, nói rằng "tiếp thị có vai trò quan trọng đến mức không thể giao phó hoàn toàn cho phòng tiếp thị", ý ông là các kế hoạch do bộ phận tiếp thị lập ra có thể trở nên vô nghĩa nếu thiếu sự tham gia đầy đủ của các bộ phận khác. Ngoài việc yêu cầu phê duyệt kế hoạch và ngân sách, bộ phận tiếp thị nên trao đổi với tất cả các phòng ban để thu thập dữ liệu và chia sẻ thông tin sau khi đã đưa ra quyết định.

Sử dụng những dữ liệu này, bộ phận tiếp thị có thể mô phỏng việc kiểm tra sản phẩm và nhập vào các biến số sử dụng những giả định khác nhau về các yếu tố của tiếp thị hỗn hợp, chẳng hạn điều kiện thị trường và hành vi người tiêu dùng. Càng có nhiều dữ liệu liên quan và mốc thời gian của các dữ liệu đó càng dài thì kết quả thu được càng chính xác. Các mô hình này đảm bảo rằng mọi kịch bản đều đã được nghiên cứu. Bộ phận tiếp thị có thể chọn trong số các mô hình khác nhau hoặc thiết kế mô hình riêng, nhưng điểm mấu chốt để mô hình phát huy tác dụng chính là dữ liệu.

Thu thập và sử dụng dữ liệu

Công ty sản xuất hàng tiêu dùng Procter & Gamble (P&G) đã đầu tư mạnh vào việc tập hợp dữ liệu và lập mô hình, triển khai các quy trình kĩ thuật số từ nhà máy đến giá bày hàng để thu thập số liệu. Số liệu này có thể được dùng để điều chỉnh tức thì kế hoạch sản phẩm và phân phối, cũng như được thêm vào một cơ sở dữ liệu lớn để sử dụng trong tương lai. Như CEO Robert McDonald đã nói, "việc lập mô hình dữ liệu và các công cụ kĩ thuật số khác đang định hình lại cách thức sáng tạo của chúng ta".

P&G tập trung vào các quy trình thu thập dữ liệu nội bộ và cũng phụ thuộc nhiều vào thông tin thị trường từ các đối tác bên ngoài. Các lãnh đạo trên khắp thế giới của họ họp ý mỗi tuần một lần để kiểm tra số liệu và đưa ra quyết định nhằm phản ứng với hành vi tiêu dùng. Như McDonald đã nói, "chính các nguồn số liệu đã giúp tạo ra thương hiệu và giữ cho thương hiệu luôn năng động". ▪



Nghiên cứu thị trường có vai trò quan trọng, nhưng có thể mất rất nhiều thời gian để thu thập dữ liệu đại diện cho lứa tuổi, giới tính và nền tảng của người tiêu dùng. Mô hình máy tính thực hiện những việc này với tốc độ nhanh hơn.

Nguồn gốc của các mô hình tiếp thị

Các mô hình về hành vi người tiêu dùng xuất hiện từ thập niên 1960, bắt nguồn từ nhu cầu phải tổ chức hoạt động tiếp thị một cách khoa học hơn và giảm sự phụ thuộc vào bản năng hay các ý tưởng thiếu căn cứ.

Vào thập niên 1960, học giả người Mỹ Robert Ferber chủ trương sử dụng các mô hình và kĩ thuật mô phỏng toán học, gọi là các mô hình đo lường do được lập ra để đo nhu cầu sản phẩm dưới dạng một hàm của nhiều biến số độc lập – ví dụ, nếu giá bán tăng 1% thì sẽ ảnh hưởng thế nào đến nhu cầu? Sau đó, năm 1969, giáo sư Frank Bass tạo ra mô hình Bass, đến nay vẫn được dùng để dự đoán tốc độ chấp nhận và lan truyền thông tin về sản phẩm mới trên thị trường.

Các hệ thống hỗ trợ ra quyết định (DSS) dùng mô hình đo lường để dự đoán kết quả của các quyết định mới, thêm vào các biến số – như kết quả từng xảy ra trước đó trong bối cảnh tương tự – để giúp bộ phận tiếp thị đưa ra các lựa chọn tối ưu.

HIỂU RÕ VỀ KHÁCH HÀNG ĐỂ TẠO RA SẢN PHẨM PHÙ HỢP VÀ KHÁCH HÀNG SẼ TỰ TÌM ĐẾN

TÌM HIỂU THỊ TRƯỜNG



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Tiếp thị tập trung

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Th. 1920 Khái niệm nghiên cứu thị trường xuất hiện tại Mỹ.

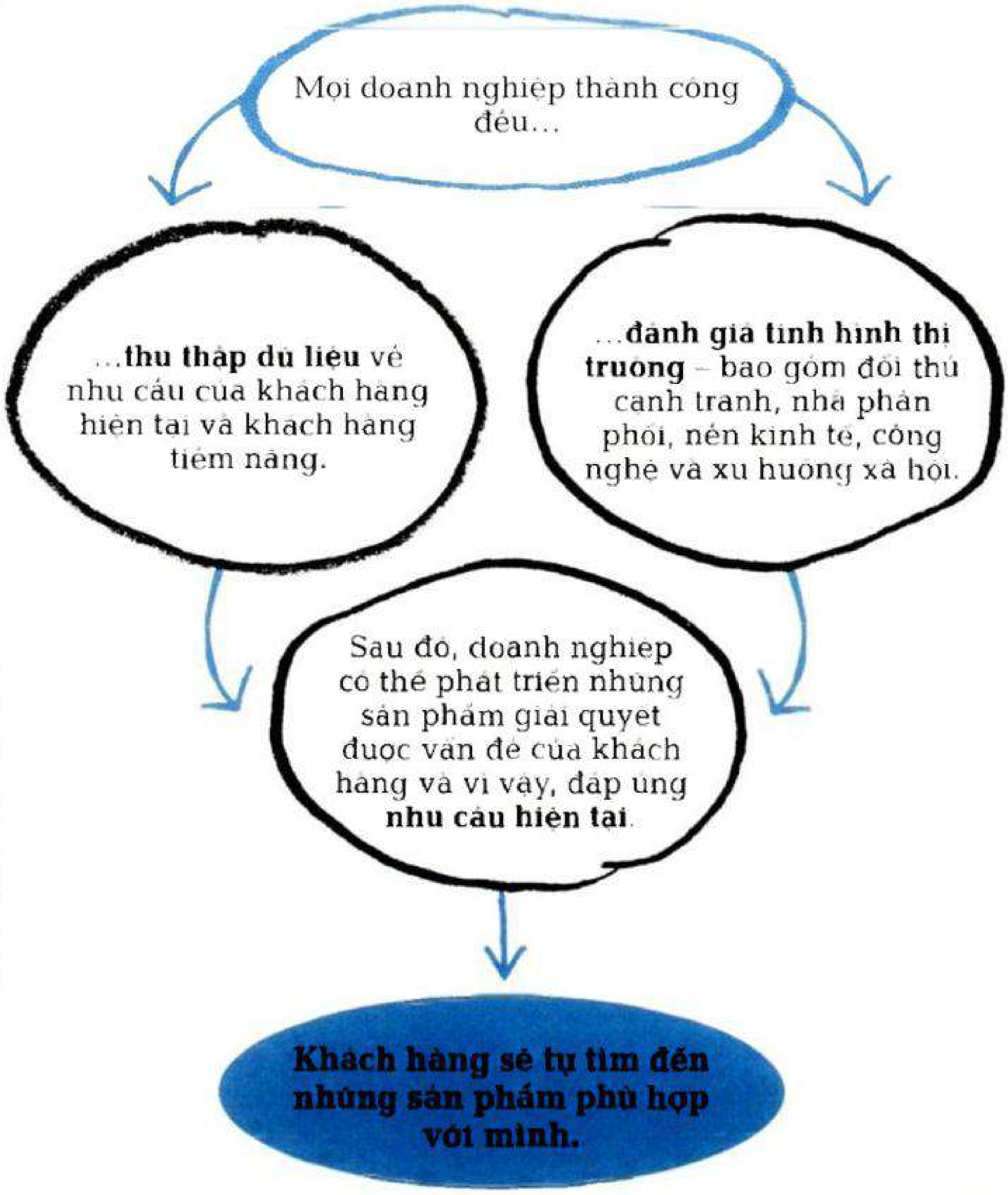
1941 Robert K. Merton phát minh ra ý tưởng về nhóm thảo luận tập trung.

1953 Peter Drucker cho rằng bước đầu tiên của bất kì doanh nghiệp nào là phải trả lời câu hỏi: "Khách hàng là ai?"

1970 Nhà kinh tế học người Mỹ Milton Friedman đề xuất mô hình kinh doanh tối đa hóa giá trị cổ đông.

1998 Giáo sư về tiếp thị Robert V. Kozinets đặt ra thuật ngữ "netnography" để chỉ lí thuyết dân tộc học khi được áp dụng cho người dùng Internet.

1990 Giáo sư người Mỹ Gerald Zaltman phát triển ZMET – công nghệ tiếp thị thần kinh học đầu tiên dùng để phân tích phản ứng tiềm thức của người tiêu dùng với hình ảnh quảng cáo.



Để đạt được thành công trên thị trường, doanh nghiệp cần hiểu về cả môi trường kinh doanh lẫn cách suy nghĩ và hành động của người tiêu dùng trên thị trường đó. Môi trường tiếp thị là thế giới nằm ngoài phạm vi của tổ chức – thế giới nơi khách hàng sinh sống – và bao gồm tình hình kinh tế, quy định của chính phủ, thái độ xã hội, các vấn đề của hiện tại, các công ty cạnh tranh, hạ tầng phân phối, quan hệ đối tác và thay đổi công nghệ. Trung tâm của thị trường này là khách hàng tiềm năng – những người sẽ bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố thuộc về môi trường nhưng cũng sẽ được thúc đẩy bởi nhu cầu và ưu tiên cá nhân, vốn là những yếu tố ảnh hưởng đến sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ sẽ mua.

Điều này có nghĩa là để hiểu về thị trường, một công ty phải tìm ra ý nghĩa của "tổng thể" môi trường bên ngoài và đồng thời hiểu được đặc điểm tâm lí và tính cách của người tiêu dùng. Mục đích cuối cùng của những nghiên cứu này là để xác định những vấn đề lớn nhất mà người tiêu dùng đang gặp phải. Khi đã xác định được những vấn đề này, doanh nghiệp cần phản hồi một cách sáng tạo, cung cấp những sản phẩm và dịch vụ được xem là giải pháp hoàn hảo.

Thu thập dữ liệu

Phân tích này nghe có vẻ đơn giản, nhưng khi xem xét bất kì thị trường cụ thể nào bao gồm hàng nghìn hoặc hàng triệu cá nhân, làm thế nào để một nhân viên tiếp thị hiểu được cách thức suy nghĩ và hành xử của những người đó – chưa kể những vấn đề hoặc mong muốn không được đáp ứng của họ, cả trên phương diện cá nhân lẫn tập thể? Việc đầu tiên là khảo sát kĩ toàn bộ môi trường sống của khách

Xem thêm: Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Tập trung vào thị trường tương lai 244–49 ▪ Làm khách hàng yêu quý bạn 264–67 ▪ Dự báo 278–79 ▪ Tiếp thị hỗn hợp 280–83 ▪ Tối đa hóa lợi ích khách hàng 288–89

hàng. Động lực cơ bản nào thúc đẩy họ quyết định mua hàng? Khách hàng đặt ra những giá trị gì cho giá cả, chất lượng và thiết kế? Trong các áp lực xã hội, văn hóa, tài chính và công nghệ của môi trường đó, áp lực nào đặc biệt ảnh hưởng đến họ? Bộ phận tiếp thị muốn biết thông tin chi tiết trên thực tế về đời sống của khách hàng. Cuộc sống hàng ngày của người đó như thế nào? Họ có những việc nào có thể được thực hiện dễ dàng hơn không? Công ty có tiềm năng giải quyết được những loại vấn đề nào khác nữa? Theo nhà tư tưởng có tầm ảnh hưởng lớn trong lĩnh vực quản trị Peter Drucker, mục tiêu của toàn bộ nghiên cứu này là để "làm cho việc bán hàng trở nên không cần thiết".

Sống sót qua thời kì suy thoái

Năm 1973, Drucker khuyên các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nên "hiểu rõ về khách hàng để tạo ra sản phẩm phù hợp và khách hàng sẽ tự tìm đến". Vào thời điểm đó, giới doanh nghiệp đang phải đối mặt với sự hỗn loạn khi tất cả các nền kinh tế lớn ở phương Tây đều rơi vào tình trạng suy thoái, chấm dứt giai đoạn tăng trưởng nhanh kéo dài từ khi kết thúc Thế chiến II, ngoại trừ một vài năm chậm phát triển. Mọi công ty đều suy nghĩ về cách thức sống sót qua thời điểm khó khăn phía trước.

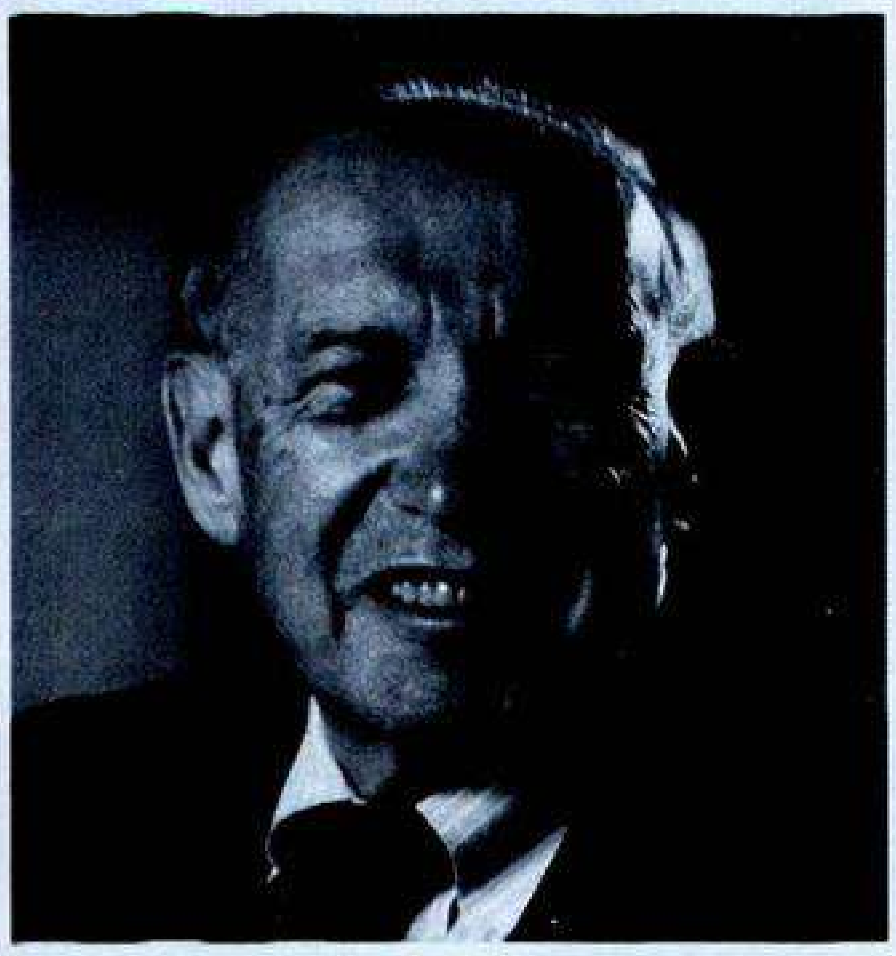
> Tập trung vào khách hàng... là xây dựng nhận thức sâu sắc về cách thức khách hàng sử dụng sản phẩm của bạn.
> **Ranjay Gulati**
> **Giáo sư kinh doanh của Harvard**

Suy thoái ập đến ngay trong năm Drucker xuất bản cuốn sách mà sau đó được chào đón như một kiệt tác, *Quản trị: Các nhiệm vụ, trách nhiệm và thực hành* (1973), trong đó ông khẳng định cách duy nhất để hiện thực hóa tăng trưởng của một doanh nghiệp là tập trung vào khách hàng. Ông viết: "Chỉ có một định nghĩa đúng về mục đích kinh doanh," và đó là "tạo ra khách hàng". Ý của ông là việc khách hàng sẵn lòng chi trả cho hàng hóa hoặc dịch vụ chính là chất xúc tác khuyến khích doanh nghiệp biến nguyên vật liệu và các nguồn lực thành sản phẩm để bán. Nếu không có mong muốn và nhu cầu của khách hàng thì sẽ không có động lực cho hoạt động thương mại; và ngược lại, nếu không có thương mại thì sẽ không có gì được sản xuất ra để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Drucker cho rằng khi mua một thứ gì đó, khách hàng không nghĩ về bản thân sản phẩm hay dịch vụ, mà về sự hữu ích của nó. Đối với họ, giá trị nằm ở khả năng giải quyết vấn đề của thứ được mua.

Mặc dù là cốt lõi của hầu hết các lí thuyết và hoạt động tiếp thị hiện đại nhưng tại thời điểm đó, ý tưởng của Drucker lại trái ngược với cách tiếp cận quản trị phổ biến của thập niên 1970, ủng hộ việc tối đa hóa giá trị cổ đông. Lí thuyết này đặt sự phồn thịnh vào vị trí trung tâm của doanh nghiệp thay vì nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Theo đó, doanh nghiệp nên hoạt động

Peter Drucker

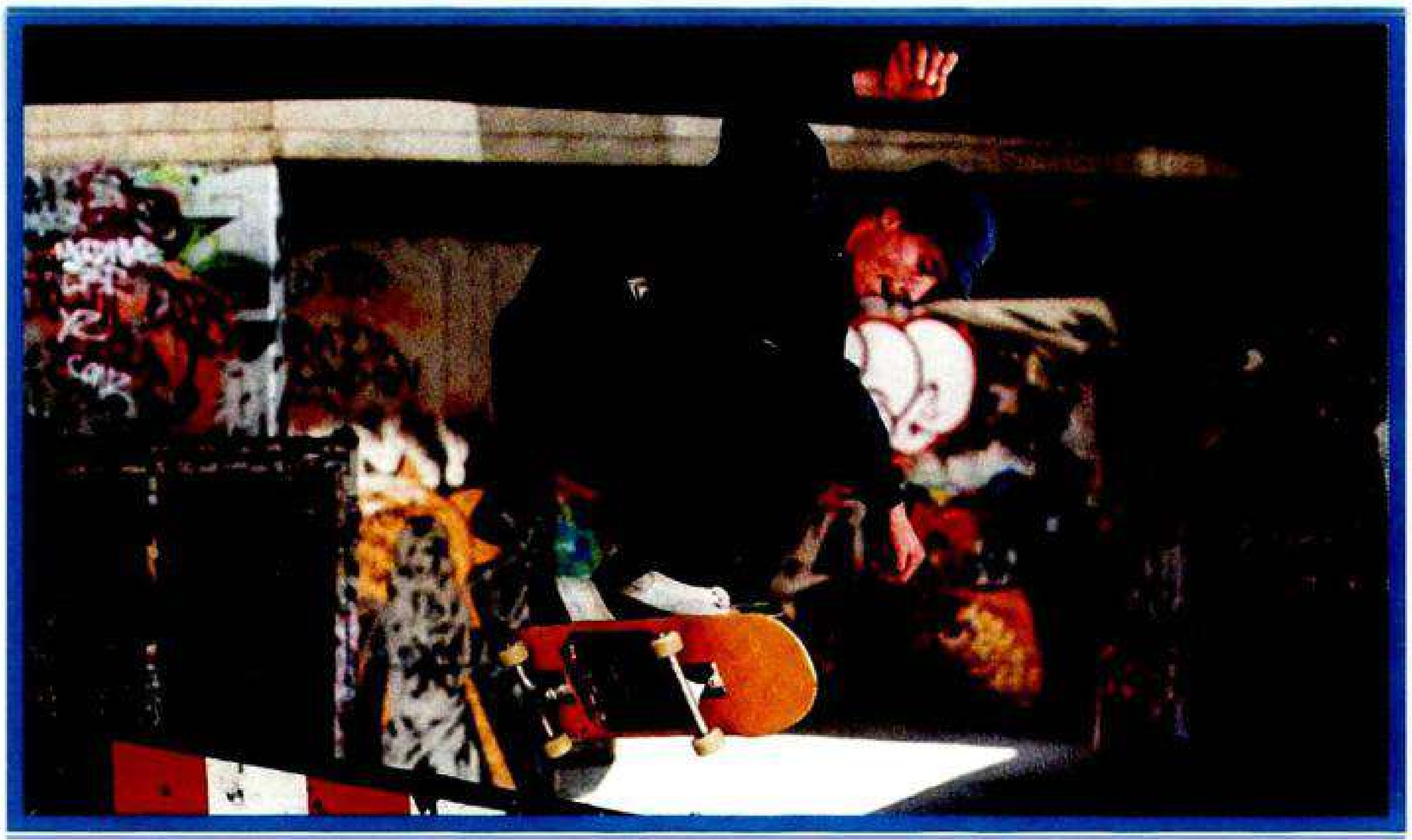


Là một trong những chuyên gia được nhắc đến nhiều nhất trong lĩnh vực quản trị và tiếp thị, Peter Drucker được tiếp xúc với những tư tưởng lớn trong suốt thời thơ ấu tại Vienna, Áo. Ông sinh năm 1909, có cha là một nhà kinh tế học và luật sư và mẹ là một trong những người phụ nữ đầu tiên ở Áo học về dược phẩm. Hai vợ chồng thường tổ chức các cuộc gặp gỡ tại nhà và cậu bé Drucker được khuyến khích tham gia các buổi thảo luận buổi tối vốn thường có sự góp mặt của những chuyên gia nổi tiếng.

Được trang bị tấm bằng ngành luật của Đại học Hamburg và khi sự nghiệp báo chí bắt đầu tiến triển, ông chuyển đến Anh khi sức mạnh của phát xít Đức tăng lên, sau đó định cư ở Los Angeles. Tại đây ông đã trở thành giáo sư chính trị và sau đó là giáo sư quản trị học. Drucker đã viết 39 cuốn sách về các chủ đề thuộc lĩnh vực kinh tế, lãnh đạo và quản trị. Ông qua đời vào năm 2005.

Tác phẩm chính

1946 *Khái niệm về công ty*
1954 *Thực hành quản trị*
1973 *Quản trị*



Người trượt ván là một thị trường ngách và có một tập hợp các yêu cầu đặc thù về thiết bị và thương hiệu thời trang. Tiếp thị vi mô có thể giúp doanh nghiệp tiếp cận các thị trường ngách như thị trường này.

đơn thuần vì mục tiêu tăng lợi nhuận; việc này sẽ làm tăng giá cổ phiếu và mang lại giá trị cho cổ đông. Lối tư duy này do nhà kinh tế học Milton Friedman nêu ra trong một bài báo ông viết cho tờ *The New York Times* năm 1970 và sau đó được phát triển thêm bởi các giáo sư về kinh doanh Michael Jensen và William Meckling trong bài viết "Lí thuyết về công ty". Như được ám chỉ trong tiêu đề, bài luận của Jensen và Meckling nhìn chung không liên quan đến thế giới bên ngoài công ty mà chỉ tập trung vào mối quan hệ giữa những quản lí cấp cao và cổ đông thay vì mối quan hệ giữa ban quản trị và thị trường.

Tư duy ở thế kỉ 21

Khái niệm tối đa hóa giá trị cổ đông là một áp lực đáng kể trong vài thập kỉ qua của thế kỉ 20, nhưng tầm quan trọng của hiểu biết thị trường và quản trị tập trung vào khách hàng đã dần dần được quan tâm, một phần là vì chiến lược tập trung vào doanh nghiệp đã cho thấy là không đảm bảo tính bền vững. Hoạt động kinh doanh ở thế kỉ 21 đã tập trung hơn vào con người với một số câu chuyện thành công vang dội, giúp thuyết phục các nhà quản lí đi theo chiến lược tập trung vào khách hàng.

Năm 2010, giáo sư về kinh doanh Richard Martin viết một bài báo cho tờ *Harvard Business Review*, đưa ra dự báo về "Thời đại của chủ nghĩa tư bản tiêu dùng". Ông cho rằng chúng ta đang sống trong một kỉ nguyên mà giá trị cổ đông không còn là mục tiêu chính của doanh nghiệp. Ông viết: "Trong ba thập kỉ qua, các giám đốc điều hành đã xem việc tối đa hóa giá trị cổ đông là ưu tiên hàng đầu. Nhưng có bằng chứng cho thấy giá trị mang lại cho cổ đông thực sự sẽ cao hơn khi công ty tập trung ưu tiên vào khách hàng."

Một ví dụ về việc khách hàng không thực sự được ưu tiên là trường hợp công ty trang sức Ratners của Anh. Vào cuối thập niên 1980, Ratner là hãng trang sức lớn nhất thế giới với 2.000 cửa hàng trên hai lục địa. Các cửa hàng này bán đồ trang sức tại mức giá thấp và rất được yêu thích – cho đến khi có bài phát biểu thảm họa của giám đốc điều hành, Gerald Ratner, tại Hiệp hội Giám đốc năm 1991. Trong bài nói chuyện này, thay vì nói về thành công của công ty như dự định, ông lại chê bai một trong những sản phẩm của công ty và nói đùa rằng giá sản phẩm thấp có thể là do chất lượng kém. Những khách hàng bị xúc phạm đã tẩy chay cửa hàng và £500 triệu bị quét sạch khỏi giá trị của công ty; công ty gần như phá sản. Ví dụ tai tiếng này cho thấy những doanh nghiệp đối xử với khách hàng bằng thái độ khinh miệt có thể phải trả một cái giá rất đắt.

Hiểu thị trường

Sau đề xuất ban đầu của Drucker rằng doanh nghiệp phải hiểu tường tận về khách hàng, thị trường đã đạt đến giai đoạn trưởng thành, khiến cho nhiệm vụ tìm hiểu về người tiêu dùng, các nhóm khách hàng và thị trường trên tổng thể trở nên phức tạp hơn nhiều. Một trong những nguyên nhân là sự phân mảng, nghĩa là người tiêu dùng hiện nay được chia thành nhiều thị trường nhỏ thay đổi liên tục và có thể bất thình lình xuất hiện. Những thị trường nhỏ này được phân định bởi mong muốn, sở thích hoặc nhu cầu chung của khách hàng trong thị trường đó. Mỗi người tiêu dùng chịu tác động bởi một loạt yếu tố bên ngoài, vì vậy điều quan trọng là phải hiểu những yếu tố này để xâm nhập vào tâm trí họ.

Ví dụ, hoạt động giảm giá của

> Dù là Google hay Apple hay phần mềm miễn phí đi nữa thì chúng ta đang có một số đối thủ cạnh tranh đáng kinh ngạc và khiến chúng ta luôn phải cảnh giác.
> **Bill Gates**
> **CEO của Microsoft (1955–)**

> Nghiên cứu là chính thức hóa sự tò mò. Đó là việc soi mói và thọc mạch một cách có mục đích.
> **Zora Neale Hurston**
> **Nhà nhân loại học người Mỹ (1891-1960)**

đối thủ cạnh tranh có thể làm phân tâm khách hàng, mang lại sức hấp dẫn nhưng cũng tiềm ẩn nguy cơ gây thiệt hại đến giá trị của thương hiệu trong mắt người tiêu dùng. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải biết mức độ nhạy cảm với giá cả của khách hàng hiện hữu và khách hàng tiềm năng.

Hệ thống phân phối – quyết định cách sản phẩm và dịch vụ đến tay người mua tiềm năng – cũng là một khía cạnh quan trọng cần phải cân nhắc. Doanh nghiệp nên làm rõ cách thức cung cấp sản phẩm và dịch vụ sao cho phù hợp nhất với người mua. Internet đã biến đổi cách thức phân phối, và khách hàng giờ đây kì vọng người bán hiểu được địa điểm, thời gian và cách thức họ muốn mua hàng.

Các loại nghiên cứu

Tình trạng của nền kinh tế, mức lãi suất, luật pháp và thay đổi công nghệ có thể gây ảnh hưởng lên khách hàng, trong khi các áp lực xã hội và văn hóa được cho là yếu tố quan trọng nhất trong môi trường tiếp thị. Những áp lực này bao gồm giới tính, giai đoạn của cuộc đời, thu nhập, xu hướng, các vấn đề hiện tại và tầm ảnh hưởng của những nhân vật quan trọng dưới cái nhìn của công chúng.

Thách thức đặt ra cho các nhà tiếp thị là phải hiểu được cách tất cả những điều này tác động đến khách hàng và từ đó tìm ra động cơ thúc đẩy họ mua hàng. Việc đầu tiên cần làm hiển nhiên là đặt câu hỏi. Tiền đề cơ bản này được phát triển trong thập niên 1960 và 1970, trở thành một quy trình hỏi-và-đáp chính thức được gọi là nghiên cứu thị trường. Các nhà nghiên cứu thu thập cả bằng chứng định lượng (thông qua những câu hỏi đơn giản với một lượng lớn đáp viên) lẫn bằng chứng định tính (thông qua quan sát trực tiếp hoặc thảo luận sâu với số mẫu gồm một ít đáp viên). Nghiên cứu định tính thường được xem là có giá trị hơn nghiên cứu định lượng khi cần nắm bắt nguyên nhân khách hàng chấp nhận hay từ chối một sản phẩm, và tìm hiểu thực tế cuộc sống của khách hàng.

Tiếp thị cá nhân hóa

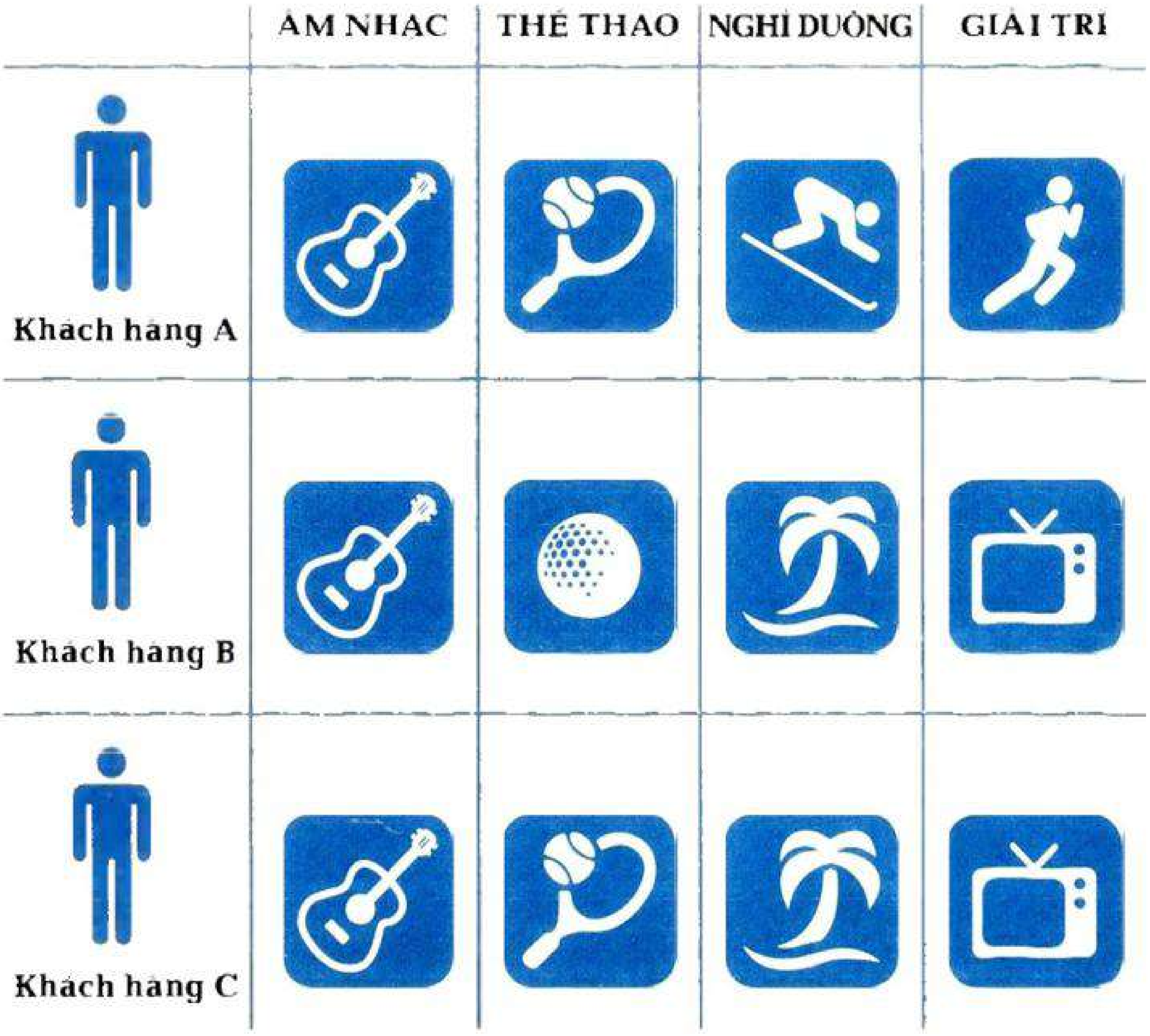
Kể từ thập niên 1990, doanh nghiệp đã định hình được cách giao tiếp trực tiếp với khách hàng thông qua Internet. Các nhà tiếp thị đã phát triển những chiến lược mới để thu thập thông tin trực tuyến, như tiếp thị cá nhân hóa hoặc tiếp thị một đối một, trong đó sở thích và mong muốn của một khách hàng riêng lẻ có thể được ghi lại và kết hợp để tạo thành một hồ sơ chi tiết.

Lập hồ sơ tâm lí là một cách để các nhà tiếp thị tìm ra ý nghĩa của những sở thích đa dạng của người tiêu dùng bằng cách gom những cá nhân có cùng sở thích và động lực vào các nhóm mục tiêu. Mặc dù doanh nghiệp từng phân định khách hàng theo các đặc điểm nhân khẩu học, chẳng hạn thế hệ thời bùng nổ dân số hoặc thế hệ X, nhưng một hồ sơ tâm lí sẽ mô tả chi tiết hơn rất nhiều. Hồ sơ này được kết hợp từ thông tin về thói quen hằng ngày của một người tiêu dùng; các thương hiệu, thể loại nhạc yêu thích và cá tính thể thao; thói quen sử dụng phương tiện truyền thông; hoạt động nghỉ ngơi; địa điểm du lịch yêu thích; v.v.

Truyền thông xã hội và các cộng đồng trực tuyến đã khuyến khích mọi người định nghĩa bản thân bằng một tập hợp cụ thể hơn bao giờ hết bao gồm những tính cách, sở thích và những điều không thích. Đồng thời, Internet đã cho



Nhóm thảo luận tập trung được áp dụng rộng rãi vào cuối thế kỉ 20 để thu thập nhận xét và ý kiến không chính thức về sản phẩm, như trong cảnh quay này từ chương trình truyền hình *Mad Men*.



Tiếp thị cá nhân hóa tận dụng thông tin thu thập từ các phương tiện truyền thông xã hội và các nền tảng khác để tạo ra quảng cáo phù hợp. Khách hàng A là một người năng động, thích thể thao và sẽ phản hồi với cách tiếp thị phù hợp với lối sống này.

Tiếp thị quan hệ khách hàng tận dụng dữ liệu lịch sử để tạo ra chiến lược tiếp thị cá nhân. Khách hàng B là người thích xem tivi; một người bán lẻ trực tuyến có thể đề xuất các DVD dựa trên lịch sử mua hàng trước đó.

Tạo hồ sơ tâm lí cho phép các nhà tiếp thị tìm ra điểm chung của một nhóm cá nhân đa dạng. Một nhà tiếp thị khôn ngoan nhắm vào các khách hàng A, B và C có thể sử dụng thị hiếu chung về âm nhạc của họ để thực hiện một chiến dịch.

phép doanh nghiệp tiếp cận rất nhiều những thông tin như vậy, mang lại cho họ lượng dữ liệu dồi dào cho mục đích tiếp thị. Những phần mềm theo dõi và phân tích sở thích của khách hàng thông qua các hoạt động trên Internet và trên thiết bị di động đã cho phép các công ty thực hiện việc được gọi là tiếp thị quan hệ khách hàng (CRM) – sử dụng dữ liệu trích xuất về khách hàng và các ưu tiên của họ để bán cho họ nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn. Ví dụ, Amazon sử dụng lịch sử mua sắm của khách hàng để đề xuất các sản phẩm tương tự và đăng lên trình duyệt những thứ mà các khách hàng khác có cùng sở thích vừa mua.

Dữ liệu thời gian thực

Dịch vụ khách hàng qua điện thoại trái ngược với truyền thông xã hội. Đi tiên phong vào thập niên 1980, dịch vụ này bắt đầu chứng tỏ ngày càng hữu ích hơn trong thập niên 1990 với sự gia tăng của các trung tâm chăm sóc khách hàng. Ban quản lí có thể chuyển cuộc gọi từ bộ phận dịch vụ khách hàng – hoặc lắng nghe – để biết được khách hàng đang gặp phải những vấn đề nào, họ có thể cải thiện được điều gì, và những vấn đề nào cần phải được giải quyết. Các nhà tiếp thị đã gọi việc này là "quản trị trải nghiệm khách hàng" (CEM) vì nó giúp nắm bắt phản ứng tức thời của khách hàng với người bán, trong khi CRM sử dụng lịch sử mua sắm của khách hàng.

> Mọi người không thể biết rằng họ cần một sản phẩm không hề tồn tại.
> **John Harvey Jones**
> **Nhà tư bản công nghiệp người Anh (1924–2008)**

Lĩnh vực khoa học thần kinh đã nâng tầm ý tưởng hiểu biết về khách hàng, củng cố đề xuất của Drucker rằng doanh nghiệp cần đi sâu vào tâm lí khách hàng và tìm hiểu cách khách hàng đưa ra quyết định. Một vài nghiên cứu của bậc thầy về thương hiệu Martin Lindstrom đã gây náo động với đề xuất rằng dù người tiêu dùng có trả lời thế nào đi nữa trong khi điều tra trực tiếp thì cách duy nhất để biết điều gì trong tiềm thức thúc đẩy họ mua hàng là phải đo lường những thay đổi về sóng não của họ khi tiếp xúc với một số hình ảnh, âm thanh và mùi vị nhất định. Theo Peter Drucker, "mục tiêu chính của tiếp thị thần kinh học là giải mã quá trình đang diễn ra trong tâm trí

khách hàng để khám phá những mong mỏi, ước muốn và nguyên nhân ẩn giấu đằng sau các lựa chọn của họ, để có khả năng cung cấp cho họ những gì họ muốn".

Tiếp thị thần kinh học là một cách để hiểu khách hàng và được sử dụng chủ động bởi những công ty như Google và Disney nhằm kiểm tra ấn tượng của khách hàng. Tuy nhiên, bản thân nó không phải là một giải pháp để biết được khách hàng muốn mua cái gì. Cần có một góc nhìn rộng hơn để thực sự hiểu về thị trường và các yếu tố định hình thị trường đó. Trong một số trường hợp, đây là hoạt động sáng tạo thuần túy, được thúc đẩy bởi mong muốn biến đổi cách sống của mọi người bằng công nghệ, mang đến cho khách hàng một thứ gì đó mà họ không nhận ra là mình muốn dù đã có nhu cầu về nó. iPad của Apple là một ví dụ cho thấy tư duy đi trước về cuộc sống của khách hàng trong tương lai có thể dẫn đến thành công.

Giải pháp sáng tạo

Khi iPad được ra mắt năm 2010, các nhà đầu tư và báo giới hoài nghi về khả năng bán sản phẩm này vì một chiếc laptop có nhiều chức năng hơn và chỉ lớn hơn một chút. iPad bán chạy như tôm tươi vì khách hàng thích sử dụng nó – iPad mang lại cảm giác nhanh nhẹn, thoải mái và cho phép họ làm mọi việc họ thích trên chiếc iPod touch nhưng có màn hình lớn hơn và một bàn phím dễ sử dụng hơn.

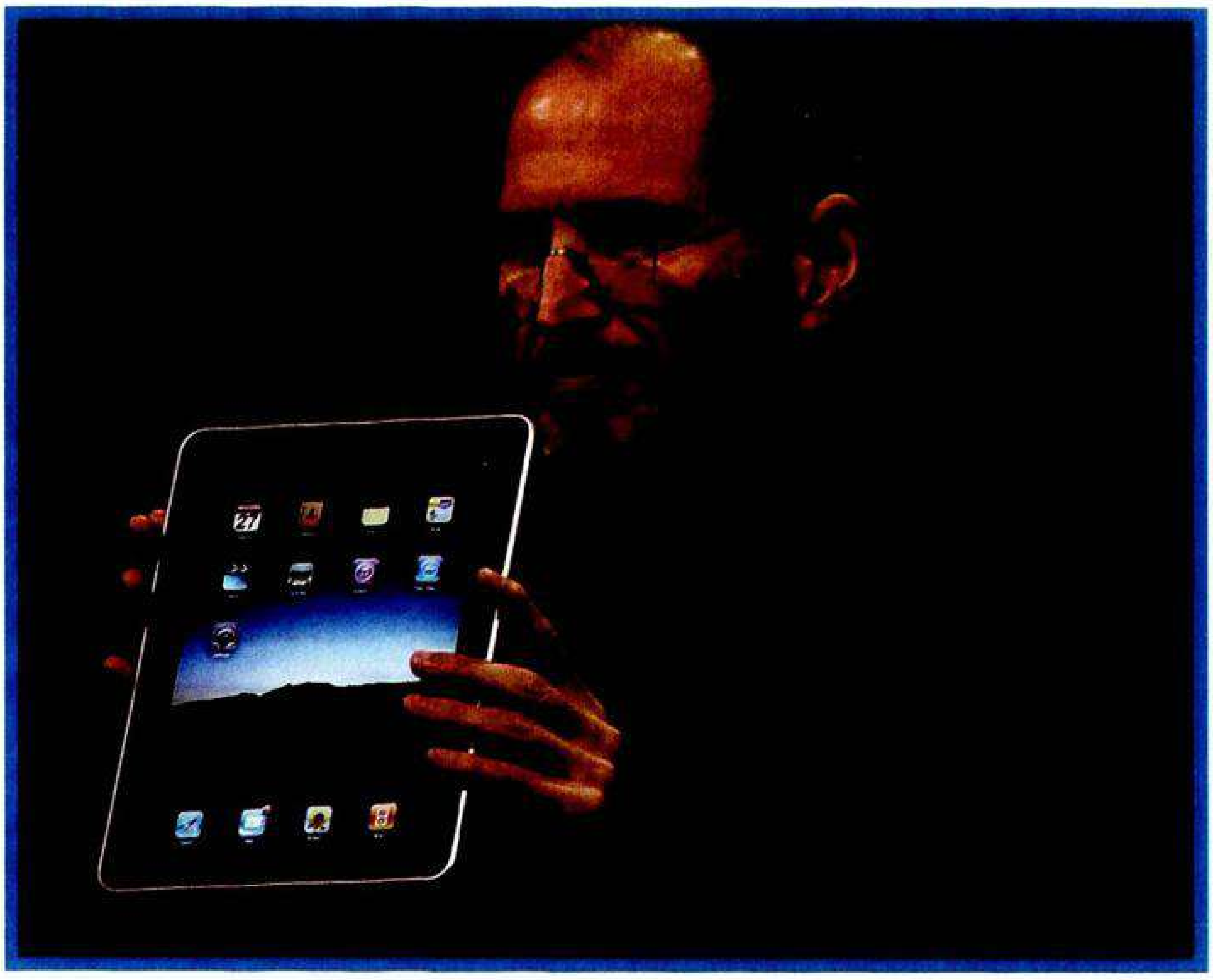
CEO của Apple, Steve Jobs, khẳng định trong một cuộc phỏng vấn với tạp chí *Fortune* rằng ông không bao giờ thực hiện nghiên cứu khách hàng. "Việc của khách hàng không phải là biết mình muốn gì," ông nói đi nói lại, "điều này không có nghĩa là chúng ta không lắng nghe khách hàng, nhưng thật khó cho họ khi phải trả lời về mong muốn của mình khi chưa bao giờ nhìn thấy bất cứ điều gì xa xôi như thế."

Theo bản năng, Steve Jobs hiểu điều khách hàng muốn bởi vì ông có cùng một vấn đề: thiếu một thiết bị di động được thiết kế tốt giúp cho việc giao tiếp và thu thập thông tin trở nên thú vị và dễ dàng hơn.

Mặc dù Peter Drucker nhấn mạnh tầm quan trọng của hiểu biết về khách hàng, ông không thu hẹp điều này trong phạm vi chỉ hỏi khách hàng về thứ họ muốn; ý định của ông là doanh nghiệp cũng nên nghĩ xa hơn và tìm cách sáng tạo. "Khách hàng có thể đã cảm nhận được sự 'muốn' đó trước khi được doanh nghiệp cung cấp phương tiện để thỏa mãn," ông lập luận. "Mong muốn đó vẫn là tiềm ẩn cho đến khi hành động của doanh nghiệp biến nó thành nhu cầu thực tế. Chỉ đến khi đó thì mới có khách hàng và thị trường."

Giáo sư Ranjay Gulati luôn khẳng định bước đầu tiên trong việc tìm hiểu thị trường mới, có tính cạnh tranh cao của thế kỉ 21 là đặt ra đúng câu hỏi cho khách hàng; câu hỏi quan trọng nhất là về những rắc rối và vấn đề mà họ đang gặp phải. Tuy nhiên, ông cho rằng doanh nghiệp phải có được bước nhảy vọt về sáng tạo để tìm ra những sáng kiến giúp đáp ứng nhu cầu đó của khách hàng nếu muốn tồn tại trên thương trường. ■

> Alexander Graham Bell có nghiên cứu thị trường trước khi phát minh ra điện thoại không?
> **Steve Jobs**



Steve Jobs của Apple khuyến khích công ty xem xét thế giới công nghệ không ngừng thay đổi và thói quen hàng ngày của mọi người để đưa ra một giải pháp sáng tạo cho một nhu cầu chưa được cảm nhận: iPad.



CHÚ Ý, QUAN TÂM, HAM MUỐN, HÀNH ĐỘNG

MÔ HÌNH AIDA

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Các mô hình tiếp thị

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1898 E. St. Elmo Lewis mô tả nguyên tắc mà sau này trở thành mô hình AIDA.

1925 Nhà tâm lí học người Mỹ Edward Kellogg Strong Jr. nói về AIDA trong cuốn sách *Tâm lí bán hàng và quảng cáo*.

1949 Giám đốc tiếp thị người Mỹ Arthur F. Peterson mô tả AIDA như một chiếc phễu bán hàng trong cuốn sách *Bán dược phẩm, chi tiết và đào tạo bán hàng*.

1967 Các giáo sư người Mỹ Charles Sanclage và Vernon Fryburger đề xuất mô hình EPIA: tiếp xúc, nhận thức, tích hợp, hành động.

1979 Các giáo sư người Mỹ Robert L. Anderson và Thomas E. Barry đề xuất thêm lòng trung thành thương hiệu vào những mô hình phân cấp tác động dựa trên AIDA.

Mô hình AIDA là nền tảng của tiếp thị hiện đại và hoạt động quảng cáo. Mô hình này tóm tắt bốn bước cơ bản để thuyết phục khách hàng tiềm năng mua hàng. Ba bước đầu tiên là tạo ra sự chú ý (A – attention), phát triển sự quan tâm (I – interest) và xây dựng ham muốn (D – desire) về sản phẩm, trước khi bước thứ tư – "kêu gọi hành động" (A – action) – cho họ biết chính xác cách thức và địa điểm mua sản phẩm đó.

AIDA thường được thể hiện dưới dạng hình phễu vì mô hình này hướng vào cảm giác của khách hàng thông qua từng giai đoạn của quá trình truyền thông để đạt mục tiêu bán được hàng.

AIDA trong thực tiễn

Thu hút sự chú ý của khách hàng là thách thức đầu tiên, có thể đạt được bằng cách sử dụng khẩu hiệu gây chú ý, giảm giá hoặc tặng quà khuyến mãi. Một khi đã được nắm bắt, sự chú ý của khách hàng phải được biến thành mối quan tâm thực sự. Cách tốt nhất là cung cấp cho người tiêu dùng những đánh giá ngắn gọn về lợi ích của sản phẩm thay vì chỉ đơn thuần liệt kê các tính năng chính. Cam kết giải quyết vấn đề, tư vấn hoặc cho dùng thử sản phẩm có thể tạo ra ham muốn và cuối cùng là bố trí một cách đơn giản để đáp ứng ham muốn đó – kênh mua hàng. Đối với quảng cáo trên mạng, đó có thể là một đường dẫn trực tiếp; đối với quảng cáo trên TV, báo chí hoặc biển quảng cáo, đó có thể là một trang web, tên cửa hàng hoặc số điện thoại.

Tiềm năng thương mại

Trong ngành điện ảnh, các giai đoạn của AIDA được áp dụng với hiệu quả lớn. Các hãng phim thường bắt đầu chiến dịch quảng cáo nhiều tháng trước với những tấm áp phích khổng lồ để thu hút sự chú ý tới bộ phim mới. Tiếp theo là các đoạn giới thiệu phim ngắn gây cảm giác khó hiểu, kích thích sự quan tâm bằng các cảnh trong phim nhưng không tiết lộ quá nhiều thông tin. Ham muốn dần dần hình thành cho đến khi có đoạn phim giới thiệu hoàn chỉnh, được xử lí cẩn thận để thể hiện những điểm nhấn của bộ phim. Vào tuần chiếu ra mắt, các bài quảng cáo trên báo và truyền hình sẽ hướng sự chú ý vào việc phát hành bộ phim, khuyến khích khách hàng đến mua vé.

Một trong những bộ phim thành công của năm 1999, *Dự án phù thủy Blair*, đã có cách tiếp cận sáng tạo với AIDA khi tận dụng các kĩ thuật tiếp thị lan tỏa mới. Trước khi

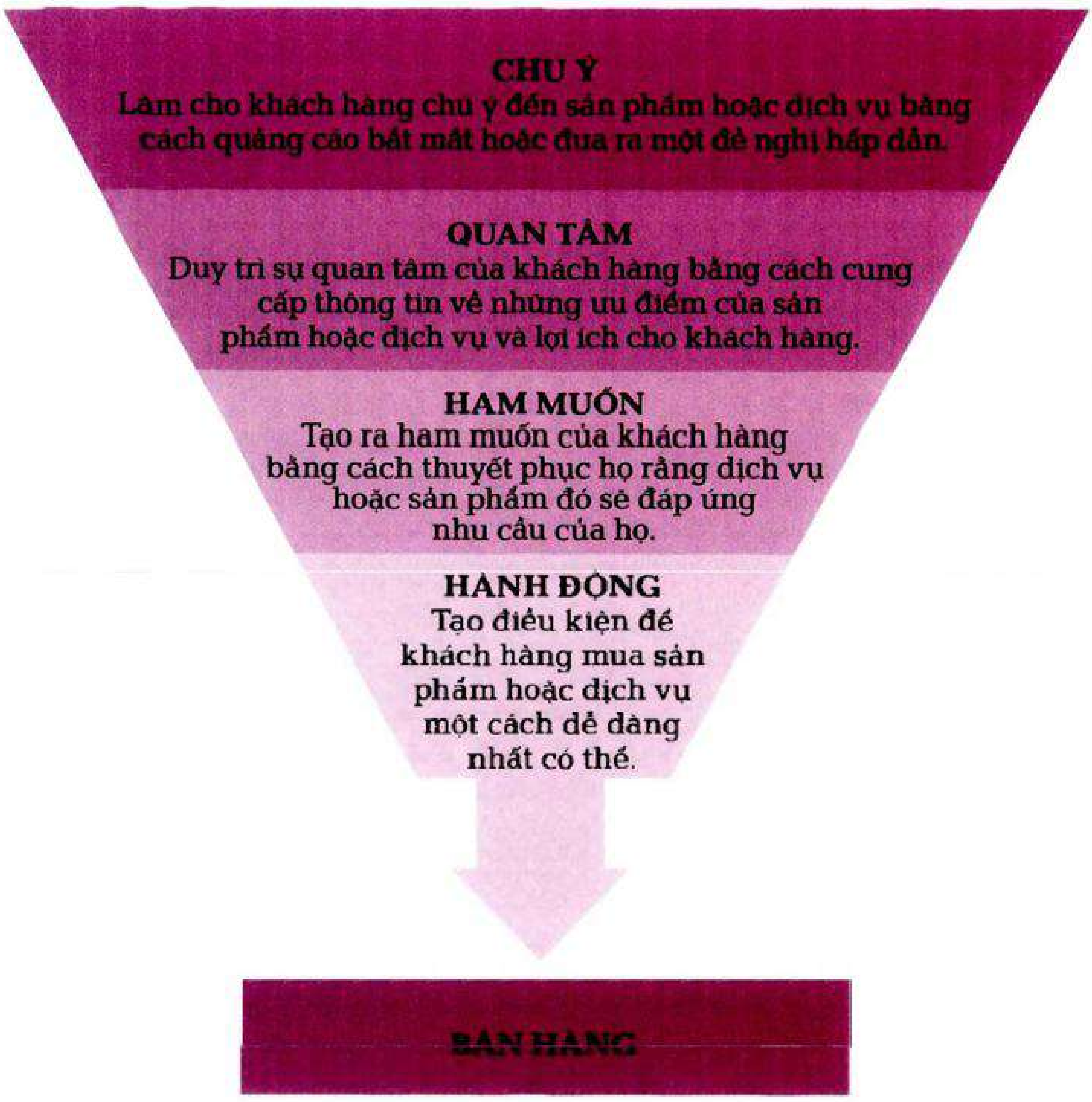
Xem thêm: Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Tạo dựng thương hiệu 258–63 ▪ Quảng bá và khuyến khích mua hàng 271 ▪ Tại sao phải quảng cáo? 272–73 ▪ Tạo tin đồn 274–75

bộ phim được chiếu ra mắt, đoàn làm phim đã tạo một trang web đăng các thông tin gây tò mò về bối cảnh của bộ phim. Trang web trình bày những phân đoạn ngắn của bộ phim dưới dạng "những cảnh quay được tìm thấy", khiến người xem tự hỏi câu chuyện trong phim là giả tưởng hay thực tế. Tin đồn quanh "bí ẩn" về phù thủy Blair tăng dần, tạo ra mong muốn được xem bộ phim. Lời kêu gọi hành động xuất hiện dưới dạng các suất chiếu giới hạn; người xem bị thôi thúc đến mua vé trước khi những suất chiếu ít ỏi đó bán hết vé. Bộ phim chỉ mất $35.000 chi phí nhưng đã tạo ra doanh thu hơn $280 triệu trên toàn thế giới.

Tiếp thị điện tử và AIDA

Sự ra đời của tiếp thị điện tử đã thúc đẩy Ian Moore, chuyên viên viết kịch bản quảng cáo người Anh từng đoạt giải thưởng, đề xuất mô hình NEWAIDA như một mô hình phù hợp hơn với tiếp thị điện tử: trước AIDA là định hướng (N – navigation), sự thoải mái (E – ease) và lời lẽ (W – wording). Có vẻ như khi thị trường trở nên phức tạp hơn, các nhà tiếp thị cần phải có những cách cảm nhận khách hàng rõ ràng hơn bao giờ hết. ▪

Mô hình AIDA



Ai đã phát minh ra AIDA?

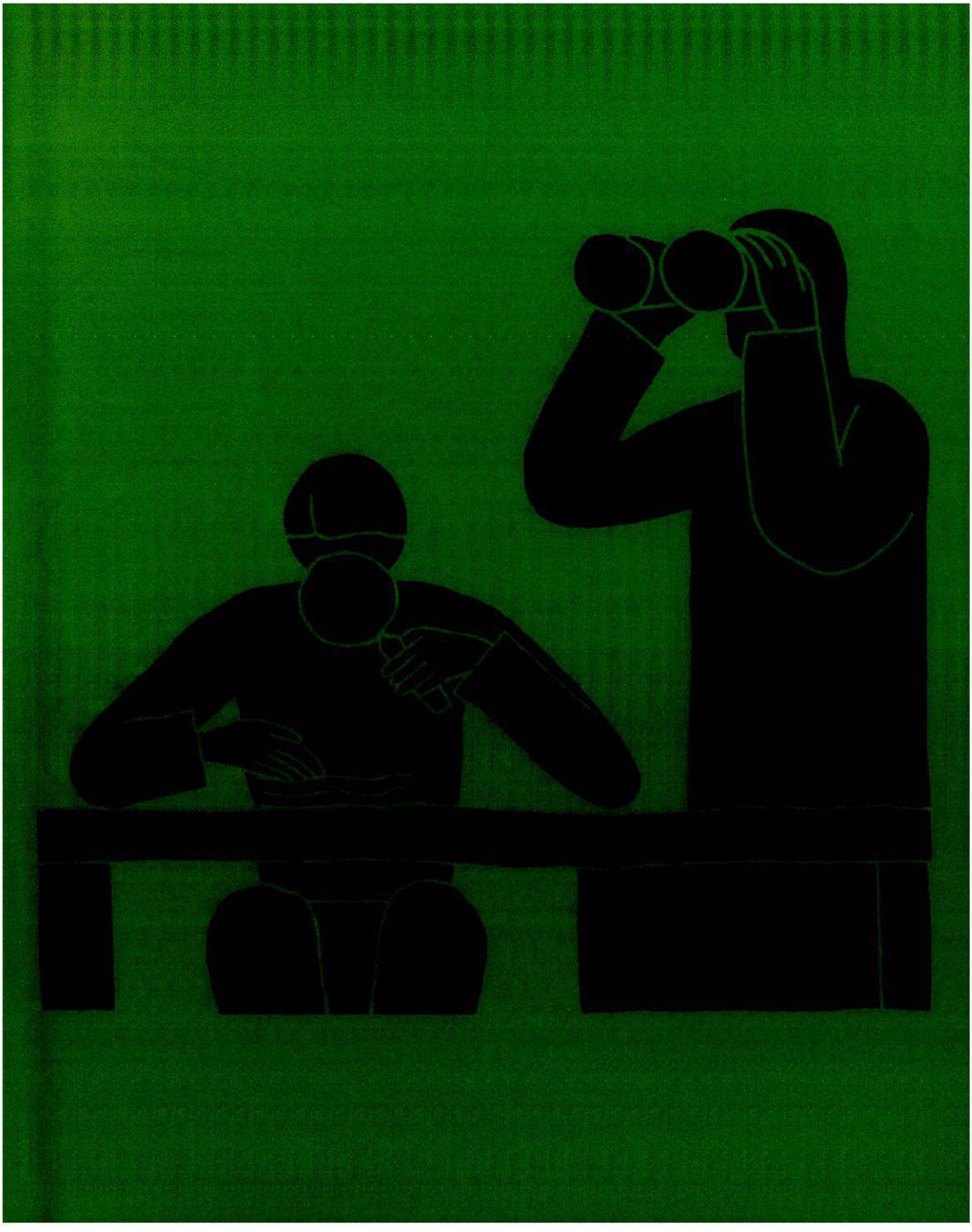
Chuyên gia về quản trị Philip Kotler cho rằng cuốn sách *Tâm lí bán hàng và quảng cáo* (1925) của Edward Kellogg Strong Jr. là nguồn gốc của AIDA. Tuy nhiên, cuốn sách của Strong công nhận ý tưởng này là của người tiên phong trong lĩnh vực quảng cáo Elias St. Elmo Lewis (1872–1948), xác nhận Lewis đã tạo ra khẩu hiệu "Thu hút sự chú ý, duy trì sự quan tâm, tạo ra ham muốn" năm 1898 và sau đó ông chỉ thêm vào thuật ngữ thứ tư là "thúc đẩy hành động".

Lần đầu tiên từ viết tắt AIDA được sử dụng thường được cho là trong bài báo của C. P. Russell có tiêu đề "Cách viết một bức thư tiếp thị – bán hàng" (1921) trên tạp chí *Printers' Ink*. Ông cũng là một trong những biên tập viên của tạp chí này. Ông liệt kê các điểm cơ bản của quy trình bốn bước này và chỉ ra rằng "đọc theo thứ tự, những chữ cái đầu tiên tạo thành tên vở opera *Aida*". Ông khuyên rằng: "Khi bạn bắt đầu một bức thư... hãy tự nhủ 'AIDA' và bạn sẽ không đi sai đường..."

> Trong thực tiễn, không có nhiều thông điệp dẫn dắt khách hàng từ nhận thức đến hành động mua hàng, nhưng mô hình AIDA đã đề ra những đặc trưng của một thông điệp tốt.
>
> **Philip Kotler**
> **Bậc thầy về tiếp thị người Mỹ (1931–)**

TÍNH THIỂN CẬN TRONG TIẾP THỊ

TẬP TRUNG VÀO THỊ TRƯỜNG TƯƠNG LAI



BỐI CẢNH

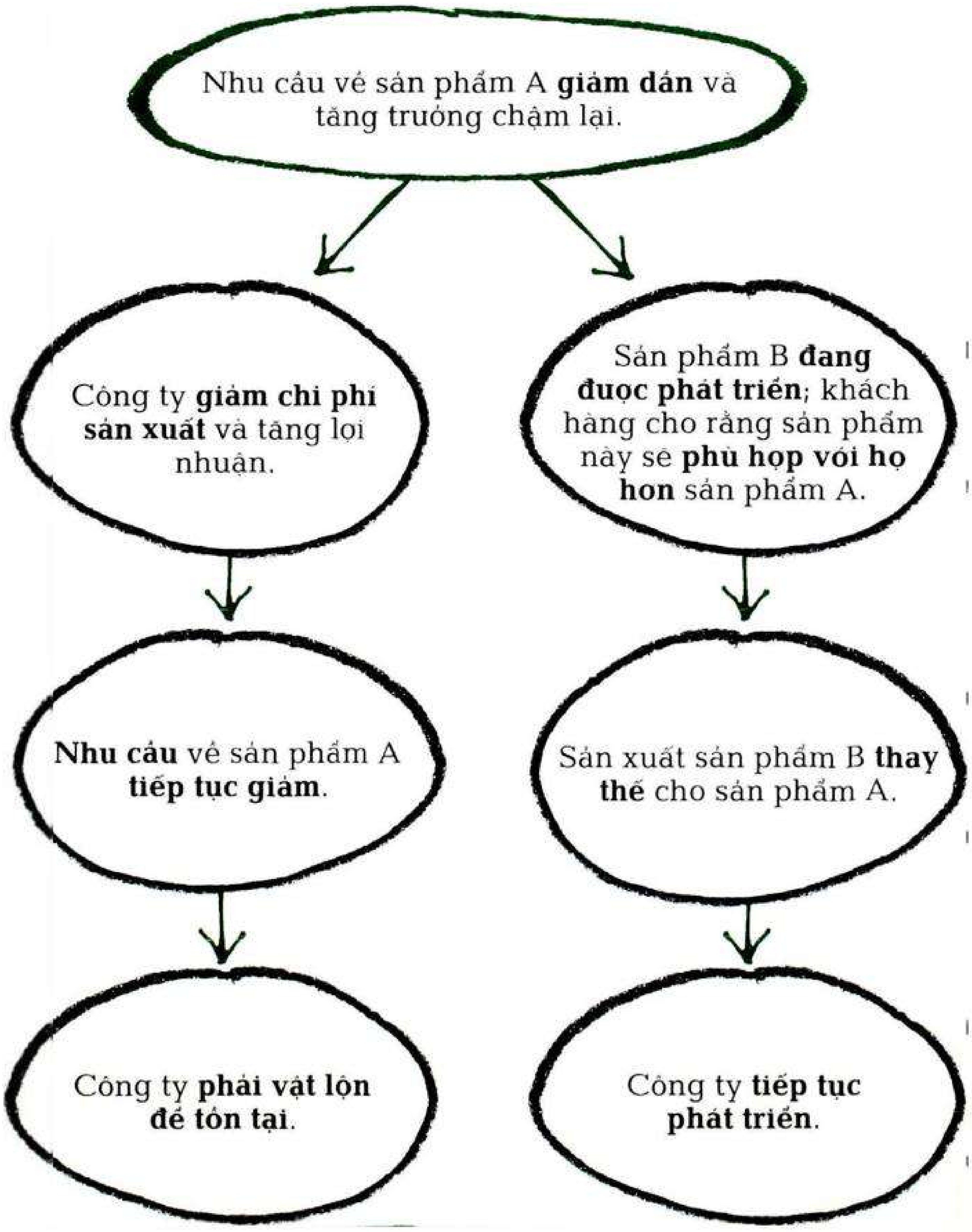
TRỌNG TÂM
Dịch vụ khách hàng

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1874 Nhà kinh tế học và toán học người Pháp Leon Walrus nhận ra rằng những thay đổi nhỏ trong sở thích của người tiêu dùng có ảnh hưởng lớn đến doanh nghiệp.

1913-1914 Henry Ford, nhà tư bản công nghiệp người Mỹ, lắp đặt dây chuyền sản xuất đầu tiên và thông báo với các công ty rằng giảm chi phí trên mỗi đơn vị là mấu chốt của tăng trưởng bền vững.

1957 Nhà lí luận tiếp thị người Mỹ Wroe Alderson nhấn mạnh rằng doanh nghiệp cần phát triển và thích ứng với thay đổi để tồn tại và trở nên phồn thịnh.

1981 Các nhà tư tưởng tiếp thị người Mỹ Philip Kotler và Ravi Singh đặt ra thuật ngữ "nhìn xa trông rộng trong tiếp thị" để mô tả vấn đề của các doanh nghiệp có cái nhìn rõ ràng về những vấn đề xa xôi nhưng lại không thấy được những vấn đề trước mắt.



Khi một công ty có ý tưởng cố định về những sản phẩm và dịch vụ muốn bán và ý tưởng hạn hẹp về đối tượng khách hàng cho những sản phẩm và dịch vụ đó, họ có nguy cơ thất bại do khó thích ứng với những thay đổi của thị trường. Công ty đó sẽ bỏ lỡ cơ hội mở rộng và chiếm lĩnh thị trường mới. Giáo sư Trường Kinh doanh Harvard Theodore Levitt gọi việc thiếu khả năng nhìn xa trông rộng này là "tính thiển cận trong tiếp thị", một thuật ngữ mà ông sử dụng lần đầu trong bài báo cùng tiêu đề đăng trên tờ *Harvard Business Review* năm 1960. Ông nhấn mạnh rằng một công ty cần nhìn về tương lai và liên tục đánh giá những lỗ hổng mới trên thị trường. Nếu không, tăng trưởng sẽ bị đình trệ và cuối cùng sẽ dẫn đến suy giảm.

Theo Levitt, khi một doanh nghiệp tập trung tìm cách bán sản phẩm và không nhận thấy những thay đổi về tình hình và mong muốn của khách hàng, doanh nghiệp đó sẽ không có sự chuẩn bị cho những biến động trên thị trường. Ví dụ, một thay đổi bất ngờ trong nền kinh tế hoặc chính sách của chính phủ, một công nghệ mới, hoặc một cuộc khủng hoảng xã hội có thể tác động gần như là ngay lập tức đến người mua. Nếu một công ty được chuẩn bị cho những thay đổi này và đủ linh hoạt để điều chỉnh, họ có thể tìm ra cách để thu hút khách hàng và phát triển. Levitt cho rằng cách tiếp cận khôn ngoan là xây dựng một doanh nghiệp tập trung vào khách hàng thay vì tập trung vào công ty. Ông cho rằng "kinh doanh là quá trình làm hài lòng khách hàng chứ không phải là quá trình sản xuất hàng hóa".

Xem thêm: Tìm một phân khúc riêng có lợi nhuận 22–23 ▪ Làm khách hàng yêu quý bạn 264–67 ▪ Tối đa hóa lợi ích khách hàng 288–89 ▪ Phản hồi và cải tiến 312–13

Phát triển hay lụi tàn

Nền tảng cơ bản cho ý tưởng của Levitt là mô hình phát triển mà mọi doanh nghiệp đều phải trải qua. Ban đầu, doanh nghiệp gia nhập thị trường với một sản phẩm hoặc dịch vụ và có thể tăng trưởng nhanh chóng. Nhưng toàn bộ quá trình phát triển này cuối cùng cũng sẽ kết thúc vì thị trường đã mua đủ lượng sản phẩm hoặc dịch vụ đó, hoặc có các ưu tiên khác. Công ty nào "thiển cận trong tiếp thị" sẽ tìm cách cắt giảm chi phí sản xuất hoặc giảm các chi phí nội bộ khác. Những chiến thuật này có thể bù trừ cho mức lợi nhuận sụt giảm trong một thời gian, nhưng cũng không đủ để cứu doanh nghiệp khỏi nguy cơ sụp đổ. Tuy nhiên, Levitt cho rằng một ngành vẫn có thể phát triển trong thời gian dài sau khi đã áp dụng các chiến lược tiếp thị nếu ban quản trị hoàn toàn tập trung vào khách hàng.

Năm 1960, Levitt đã đặt ra cho những người đứng đầu doanh nghiệp tại Mỹ câu hỏi "Bạn đang kinh doanh cái gì?", đề nghị họ chuyển trọng tâm từ sản xuất sang đáp ứng nhu cầu khách hàng. Quan điểm này được xem là hiển nhiên trong thời đại hiện nay, phù hợp với phân tích khách hàng và tiếp thị chủ khuyết, nhưng trong bối cảnh thập niên 1950, khi nền kinh tế Mỹ phát triển mạnh thì ý tưởng của Levitt có vẻ không phù hợp lắm. Mặc dù vậy, ông đã trích dẫn những ví dụ thuyết phục từ ngành công nghiệp Mỹ để chứng minh cho ý kiến của mình. Cụ thể, ông cho rằng các nhà sản xuất ô tô là thiển cận trong tiếp thị.

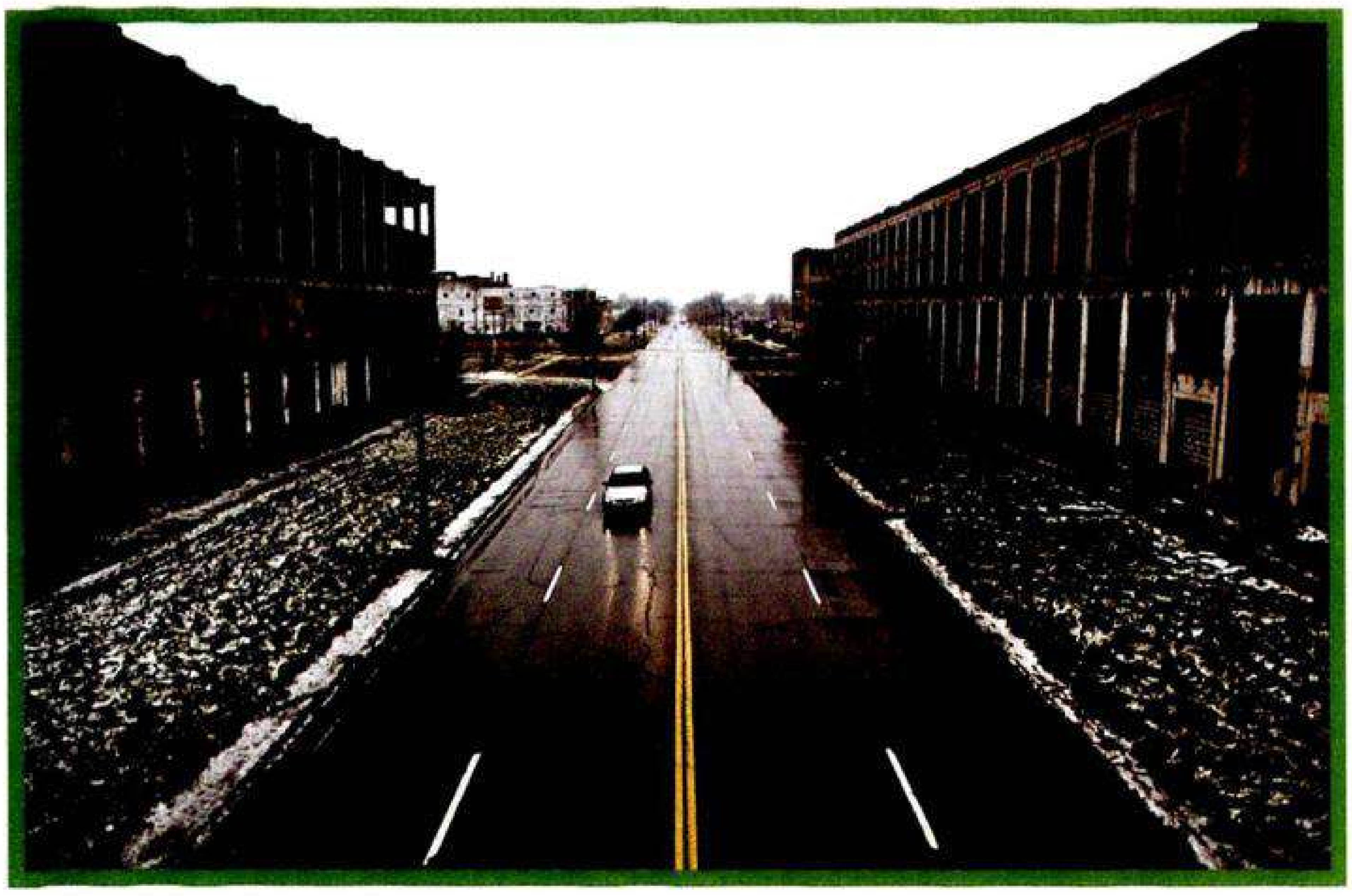
> Bán hàng không phải là tiếp thị... toàn bộ quá trình kinh doanh [là] một nỗ lực được hợp nhất chặt chẽ để khám phá, sáng tạo, gợi ra và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
> **Theodore Levitt**

Ngành công nghiệp ô tô

Trên bề nổi, ngành công nghiệp ô tô của Mỹ có vẻ như đang phát triển không có điểm dừng. Tính đến năm 1960, bộ ba "ông lớn" của thành phố Detroit (General Motors, Ford và Chrysler) đã thống trị thị trường trong nước và thị trường toàn cầu. Họ đã sản xuất 93% số ô tô được bán ra tại Mỹ và kiểm soát 48% doanh số trên thế giới. Một phần sáu lực lượng lao động tại Mỹ trực tiếp hoặc gián tiếp làm việc trong ngành này. Tuy nhiên, các vết nứt bắt đầu xuất hiện.

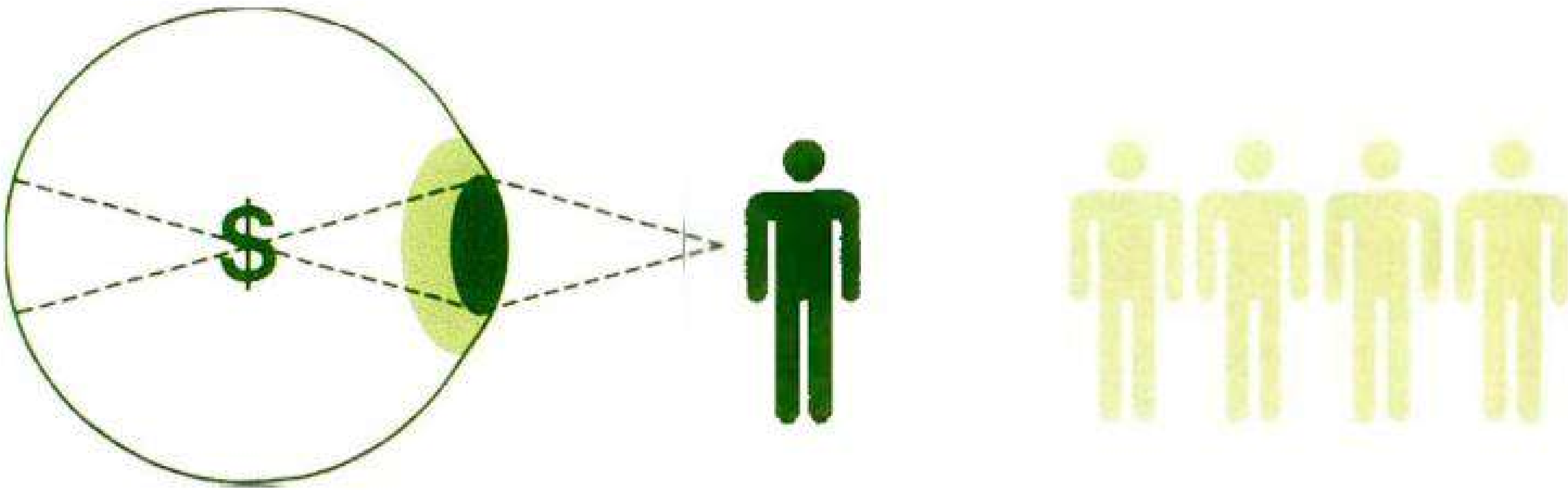
Năm 1955, bộ ba này đã thu được mức lợi nhuận kỉ lục. Tuy nhiên, nhu cầu giảm sút nhanh chóng vào năm 1956 và 1957 vì có quá nhiều khách hàng đã mua ô tô. Sự sụt giảm bất ngờ về doanh số này xảy ra một phần là do cuộc suy thoái năm 1958 với hoạt động sản xuất bị đình trệ trên tổng thể. Đây là đợt suy thoái kinh tế đầu tiên tại Mỹ kể từ sau cuộc Đại Suy thoái. Trong khi đó, các nhà sản xuất ô tô tại Đức, Anh, Pháp và Nhật đang đe dọa sự thống trị của bộ ba này.

"Detroit chưa bao giờ thực sự tìm hiểu điều khách hàng muốn," Levitt khẳng định. "Họ chỉ nghiên cứu về chủng loại của những thứ đã được quyết định chào bán." Đến lúc các nhà sản xuất xe hơi của Mỹ hiểu được điều gì đã xảy ra thì khó có thể thích ứng được nữa. Sau hàng loạt mô hình vô dụng và kế hoạch tiếp thị thất bại, cuối cùng thì họ cũng hồi phục vào năm 1965 với những chiếc ô tô "cơ bắp" nhan nhản khắp nơi như chiếc Ford Mustang – nhưng chắc chắn họ sẽ không bao giờ còn thống trị thị trường như trước đây nữa.

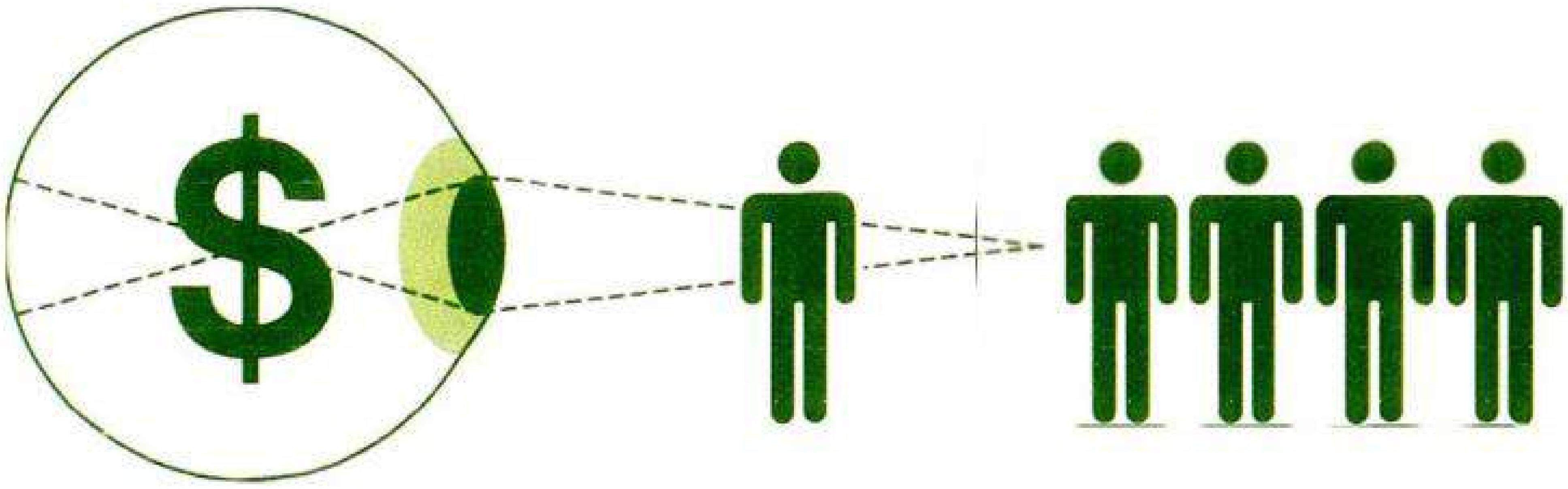


Các nhà máy sản xuất ô tô bỏ hoang ở Detroit là một lời nhắc nhở về cuộc suy thoái kinh tế ở Mỹ cuối thập niên 1950. Theodore Levitt cho rằng các nhà sản xuất ô tô đã không thể thích ứng với nhu cầu của khách hàng.

Tiếp thị thiển cận tập trung vào khách hàng hiện tại và nhu cầu của họ nhưng lại bỏ qua các thị trường tiềm năng mới, dẫn đến bỏ lỡ cơ hội nên lợi nhuận khiêm tốn hơn.



Tiếp thị nhìn xa trông rộng có tính thích nghi cao, cho phép doanh nghiệp thay đổi trọng tâm để tiếp cận phạm vi khách hàng rộng hơn với sản phẩm đa dạng hơn. Từ đó, lợi nhuận có thể lớn hơn.



Trước khi có bài báo mang tính đột phá của Theodore Levitt năm 1960, tiếp thị không được xem là một vấn đề nghiêm túc để các nhà quản lí phải lưu tâm; thay vào đó, tiếp thị là nhiệm vụ mang tính công thức, được giao cho bộ phận bán hàng hoặc sản xuất. Thế nhưng, bài báo "Tính thiển cận trong tiếp thị" đã thúc giục cả giới doanh nghiệp lẫn giới học thuật phải bắt đầu suy nghĩ khác đi.

Nhìn nhận tiếp thị một cách nghiêm túc

Cũng trong thời gian Levitt viết bài báo quan trọng đó, ông đã truyền cảm hứng cho sinh viên Philip Kotler, người sau này đã phát triển đề xuất của ông để củng cố cho một thay đổi căn bản trong cách các nhà quản trị tiếp cận việc kinh doanh. Kotler học chương trình sau tiến sĩ về toán học tại Harvard năm 1960 sau khi đã hoàn thành chương trình tiến sĩ kinh tế học tại Viện Công nghệ Massachusetts (MIT). Được trực tiếp tiếp xúc với ý tưởng của Levitt và các giáo sư tiếp thị khác, ông bắt đầu xây dựng một đề cương chặt chẽ về vai trò của tiếp thị trong tổ chức. Kết quả nghiên cứu của ông được xuất bản năm 1964 và *Quản trị marketing* hiện vẫn được xem là cuốn giáo trình có ảnh hưởng sâu rộng trong lĩnh vực này. Đây được công nhận là cuốn sách đầu tiên áp dụng cách tiếp cận học thuật và khoa học vào tiếp thị. Những giáo lí chính mà Kotler đặt ra là khách hàng nên là trung tâm của mọi hoạt động kinh doanh, và lợi nhuận không chỉ đơn thuần được tạo ra từ bán hàng mà còn từ việc đáp ứng nhu cầu khách hàng: tư tưởng này vẫn là cốt lõi của hầu hết các chương trình đào tạo MBA.

Những ý tưởng của Levitt và Kotler có tác động gần như ngay lập tức lên giới doanh nghiệp. Năm 1962, nhà điều hành Robert Townsend được American Express chiêu mộ làm CEO tại Avis, một công ty cho thuê ô tô đang gặp khó khăn. Ông đã xây dựng lại doanh nghiệp bằng cách tập trung vào hai nguyên tắc độc lập: xem khách hàng là ưu tiên số một và tạo ra môi trường mà nhân viên yêu thích công việc của mình. Lần đầu tiên Avis bắt đầu có lợi nhuận.

> Toàn bộ doanh nghiệp phải được xem như một tổ chức tạo ra khách hàng và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
> **Theodore Levitt**

Dịch vụ khách hàng

Cho đến năm 1964, Avis đang trong quá trình mở rộng. Colin Marshall, người được bổ nhiệm quản lí hoạt động tại châu Âu, châu Phi và Trung Đông, cũng tin vào cách tiếp cận tập trung vào khách hàng của Levitt và đã áp dụng rất thành công. Trong mười năm, ông đã điều hành toàn bộ công ty từ New York, giám sát các sáng kiến đổi mới nhằm cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng và biến Avis thành công ty dẫn đầu thị trường. Năm 1981, khi được tuyển dụng để cứu nguy cho British Airways (BA), ông đã xoay chuyển vận mệnh của hãng hàng không này trong bối cảnh khó khăn, tạo ra một mô hình doanh nghiệp định hướng dịch vụ thành công. Chiến thuật của ông không phải là giảm giá vé mà là cung cấp dịch vụ khách hàng tốt

hơn. Marshall thấy rằng trải nghiệm của khách hàng không chỉ giới hạn ở khâu làm thủ tục, quá trình ở trên máy bay, hạ cánh và kiểm soát hộ chiếu; do đó, ông tạo ra sảnh đến đầu tiên trên thế giới.

Trải nghiệm khách hàng

Các hãng hàng không cung cấp dịch vụ toàn diện khác đã áp dụng mô hình của BA. Hầu hết các hãng hàng không ngày nay đều dựa vào việc tối ưu hóa quan hệ khách hàng để đạt lợi thế cạnh tranh dài hạn. Ví dụ, United Airlines đã triển khai một hệ thống cho phép nhân viên nhận diện những khách hàng bay thường xuyên có giá trị cao và chủ động cung cấp cho họ các dịch vụ đặc biệt nếu chuyến bay của họ bị hủy. American Airlines khuyến khích sử dụng công nghệ để làm cho trải nghiệm chuyến bay hấp dẫn hơn đối với khách hàng, trở thành hãng hàng không đầu tiên được Cục Quản lí Hàng không Liên bang (FAA) cho phép tiếp viên sử dụng máy tính bảng để giúp kiểm soát trải nghiệm trên chuyến bay hiệu quả hơn. Đây là hãng hàng không thương mại lớn đầu tiên cung cấp máy tính bảng có thương hiệu riêng cho hành khách hạng



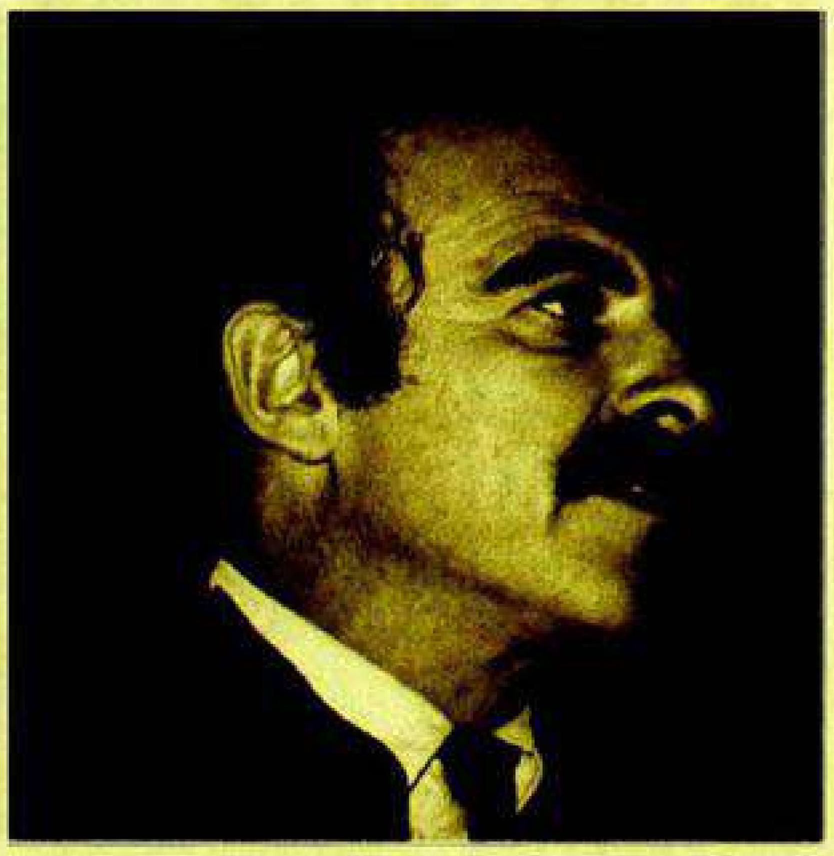
Các sảnh đến tại sân bay phục vụ hành khách của BA nhằm cải thiện trải nghiệm bay của họ với hãng hàng không này. Thay vì giảm giá, BA chọn cách tập trung vào dịch vụ khách hàng.

> Tiếp thị không phải là nghệ thuật tìm ra những cách làm thông minh để giải quyết những gì bạn làm ra. Đó là nghệ thuật tạo ra giá trị khách hàng chân thực.
> **Philip Kotler**

nhất và hạng thương gia để dùng trong chuyến bay. Việc cải thiện trải nghiệm của khách hàng thông qua truy cập Internet và các ứng dụng trên iPad, máy tính bảng và điện thoại di động hiện nay là một yếu tố quan trọng cần xem xét trong nhiều lĩnh vực, và điều này đã được Google tận dụng.

Năm 2005, Google mua một công ty ít người biết đến là Android Inc., đang phát triển một nền tảng dành cho điện thoại di động. Hai năm sau, Apple tung ra iPhone và nhanh chóng thống trị thị trường; khách hàng yêu thích sản phẩm này vì họ có thể tái hiện thế giới Internet trên một thiết bị cầm tay. Google nhận thấy họ có nguy cơ phụ thuộc vào Apple để bán ứng dụng, vì vậy, cùng với các nhà sản xuất điện thoại di động khác, Google đã phát triển một phương án thay thế – một hệ điều hành nguồn mở hoạt động trên tất cả các thiết bị di động. Hiện tại, Google đã có một nền tảng tạo ra lợi nhuận bằng cách bán ứng dụng và quảng cáo trong ứng dụng.

Kotler xem Google như một hình mẫu của sự sáng tạo, luôn tìm kiếm phương án mới để giải quyết vấn đề của khách hàng và giúp họ quản lí lượng thông tin khổng lồ. Levitt chắc chắn sẽ đồng ý với dòng đầu tiên trong trong triết lí của Google: "Tập trung vào người dùng và mọi thứ khác sẽ theo sau." ▪



Theodore Levitt

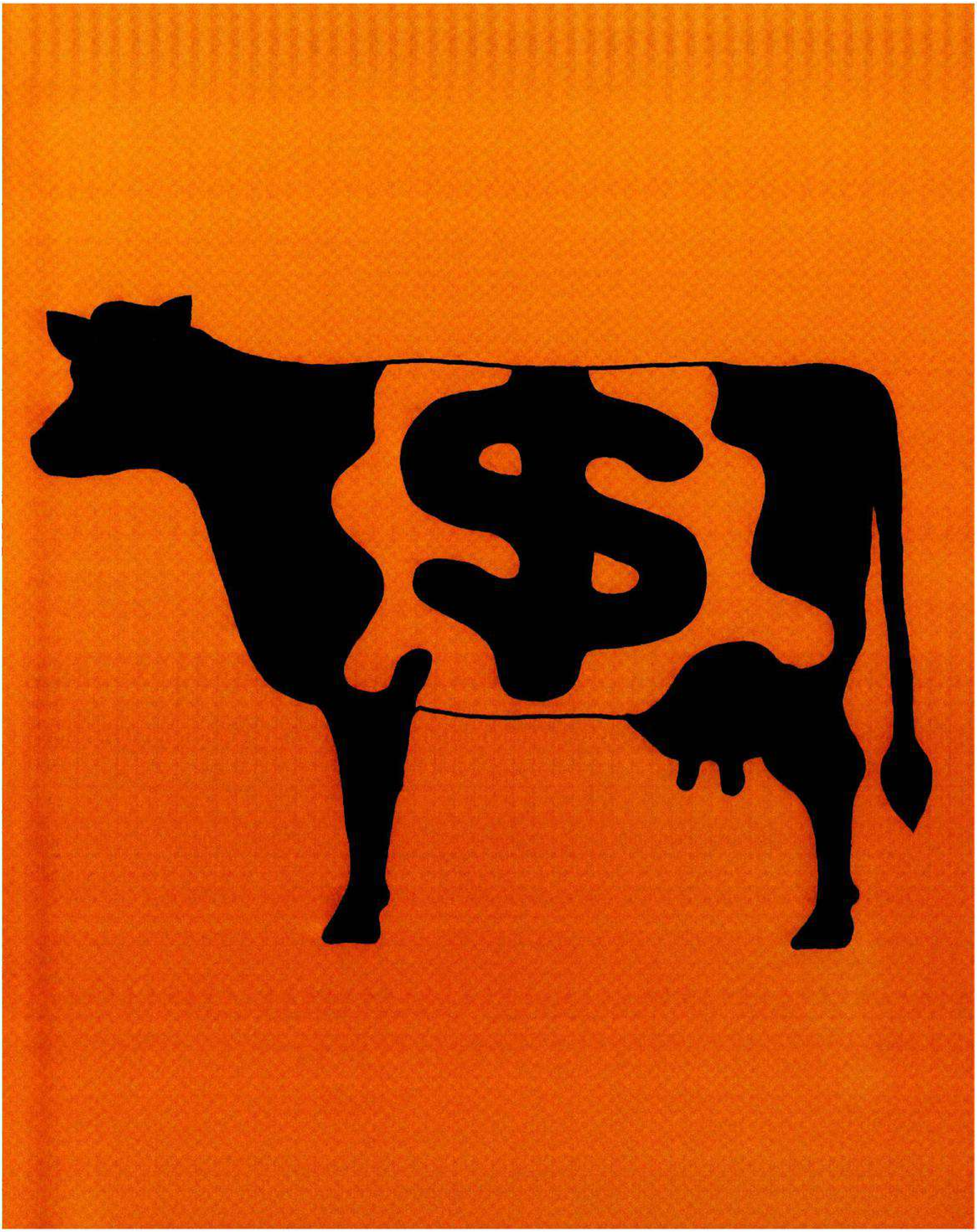
Được công nhận là một trong những nhà tư tưởng quản trị sáng tạo nhất của thời hiện đại, Theodore "Ted" Levitt sinh ra tại Vollmerz, Đức nhưng nhập cư sang Mỹ cùng gia đình khi mới mười tuổi. Ông phục vụ cho Quân đội Hoa Kỳ trong Thế chiến II, sau đó học tại Đại học Ohio. Với bằng tiến sĩ kinh tế học, ông làm việc cho khoa Kinh tế của Trường Kinh doanh Harvard năm 1959 và viết bài báo nổi tiếng "Tính thiển cận trong tiếp thị" chỉ một năm sau đó. Ông giảng dạy tại Harvard trong 30 năm tiếp theo, đóng góp 26 bài báo cho tờ *Harvard Business Review* mà ông làm tổng biên tập từ năm 1985 đến 1989. Trong ấn bản năm 2004, tạp chí này khẳng định tính thiển cận trong tiếp thị là ý tưởng tiếp thị có tầm ảnh hưởng lớn nhất trong 50 năm qua. Levitt đã tạo ra cơn náo động tương tự vào năm 1983 với một bài báo khác, "Toàn cầu hóa thị trường", từ đó ông được ghi nhận là người phổ biến thuật ngữ "toàn cầu hóa".

Tác phẩm chính

1960 "Tính thiển cận trong tiếp thị", *Harvard Business Review*
1983 *Tưởng tượng trong tiếp thị*

SẢN PHẨM HÁI RA TIỀN LÀ YẾU TỐ SỐNG CÒN CỦA TỔ CHỨC

DANH MỤC SẢN PHẨM



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Đánh giá sản phẩm

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
9000 TCN Gia súc, bao gồm bò, được sử dụng như hình thức tiền tệ đầu tiên.

Giữa tn. 1960 Peter Drucker sử dụng thuật ngữ "con bò hái ra tiền" trong bối cảnh quản trị doanh nghiệp.

1968 Boston Consulting Group sáng tạo ra ma trận tăng trưởng-thị phần: mô hình phân loại sản phẩm của công ty theo thị phần và tiềm năng tăng trưởng.

Đầu tn. 1970 Công ty tư vấn McKinsey & Company phát triển ma trận thay thế là GE-McKinsey với khách hàng General Electric.

1982 H. C. Barksdale và C. E. Harris công bố ma trận mới do họ lập ra trong bài báo "Phân tích danh mục sản phẩm và PLC".

Thuật ngữ "con bò hái ra tiền" nói đến một khoản đầu tư hoặc lĩnh vực kinh doanh mang lại nguồn doanh thu bảo đảm. Đối với một doanh nghiệp, "con bò hái ra tiền" là sản phẩm hoặc dịch vụ tạo ra lợi nhuận cao qua nhiều năm và cung cấp ngân sách cho quá trình phát triển doanh nghiệp. Nó tạo ra dòng tiền chảy vào doanh nghiệp và trở thành dòng huyết mạch: đóng góp phần lớn chi phí hoạt động; tài trợ cho phát triển, giới thiệu và hỗ trợ sản phẩm mới; và chống đỡ các lĩnh vực kinh doanh ít lợi nhuận hơn.

Cỗ máy tạo tiền

"Con bò hái ra tiền" thường là sản phẩm đã đạt đến giai đoạn trưởng thành trong vòng đời sản phẩm. Giống như con bò trong đời thực, chi phí ban đầu của sản phẩm đã được trả hết, sản phẩm không cần bảo dưỡng nhiều và có thể "tạo ra sữa" trong toàn bộ phần còn lại của vòng đời. Dù có thể không còn phát triển hơn được nữa nhưng những sản phẩm như vậy vẫn tạo ra doanh thu đáng kể nhờ có thị phần tốt và không cần nhiều vốn để duy trì.

Chuyên gia quản trị Peter Drucker được cho là người đầu tiên sử dụng hình ảnh ẩn dụ "con bò hái ra tiền" vào giữa thập niên 1960; ông luôn sử dụng hình ảnh này để mô tả sản phẩm như một cỗ máy dễ dàng tạo ra tiền. Ông đã dựa vào lịch sử của ngành thương mại: các loại gia súc như bò, dê và lạc đà được sử dụng làm tiền tệ từ khoảng năm 9000 TCN. Dù hiểu rõ giá trị của sản phẩm hái ra tiền nhưng Drucker cũng tỏ ra thận trọng về việc phụ thuộc quá nhiều vào đó. Ông ủng hộ chiến lược loại bỏ có kế hoạch khi sản phẩm đang này phải đối chọi với một sản phẩm khác, có tiềm năng là sản phẩm cạnh tranh trong cùng danh mục sản phẩm của công ty và có tốc độ phát triển nhanh hơn.

> Là doanh nhân, chúng ta tôn thờ những thứ mới mẻ, hào nhoáng. Nhưng đừng quên dành tình yêu cho những sản phẩm (hái ra tiền) giúp công ty duy trì hoạt động.
>
> **John Warrillow**
> **Doanh nhân người Anh (1971–)**

Boston Consulting Group

Năm 1875, Boston Safe Deposit and Trust Company được thành lập tại New England với mục đích cung cấp dịch vụ bảo đảm an toàn cho các thương gia và chủ tàu địa phương. Được điều hành bởi nhiều thế hệ của nhà Lowells, một gia đình xuất chúng người Boston, công ty này đã phát triển và trở thành một tổ chức tài chính nổi tiếng trong thế kỉ 20.

Năm 1963, một cuộc gặp bất ngờ giữa CEO John Lowell của Boston Safe Deposit and Trust Company và một trong những nhà tư tưởng quản trị lỗi lạc nhất của Mỹ Bruce Henderson (1915–92) đã dẫn đến sự ra đời của Boston Consulting Group (BCG). Công ty tư vấn quản trị này về bản chất vẫn là "ban nhạc một người" với Henderson nắm quyền lãnh đạo.

Henderson đã từng là một người bán Kinh Thánh trước khi lấy bằng kĩ sư tại Đại học Vanderbilt, Nashville và tiếp tục theo học tại Trường Kinh doanh Harvard. Ông gia nhập Westinghouse Corporation trước khi tốt nghiệp, trở thành một trong những phó chủ tịch trẻ tuổi nhất trong lịch sử của công ty này. Ban đầu, khi thấy khó giành được khách hàng và cạnh tranh với những công ty tư vấn lớn hơn, Henderson đưa ra ý tưởng cung cấp "chiến lược kinh doanh" như là một dịch vụ đáng chú ý. Vài năm sau, với một nhóm 36 người, Henderson đã tạo ra ma trận tăng trưởng – thị phần (1968) nổi tiếng hiện nay. Kể từ đó, công ty của ông, BCG, đã phát triển thành một công ty tư vấn quản trị toàn cầu với hơn 2.000 nhân viên ở 75 văn phòng trên toàn thế giới.

Xem thêm: Quản trị rủi ro 40–41 ▪ Nền tảng trưởng nhanh có nào 44–45 ▪ Đường cong Greiner 58–61 ▪ Lợi nhuận so với dòng tiền 152–53 ▪ Dẫn đầu thị trường 166–69 ▪ Ma trận MABA 192–93 ▪ Mô hình tiếp thị 232–33 ▪ Tiếp thị hỗn hợp 280–83

Sản phẩm hái ra tiền **tạo ra thu nhập tốt** và có **thị phần tốt**.

→ Sản phẩm này không làm tiêu tốn thêm chi phí và **tài trợ cho việc phát triển** các sản phẩm mới.

→ **Sản phẩm hái ra tiền là yếu tố sống còn của tổ chức.**

→ Tuy nhiên, đây là một sản phẩm trưởng thành, và một **danh mục cân bằng** còn cần có **các sản phẩm ngôi sao** đang phát triển.

Peter Drucker nêu ví dụ về trường hợp của IBM vào giữa thập niên 1970. Hệ thống máy tính lớn là sản phẩm hái ra tiền của họ, nhưng chiếc PC (máy tính cá nhân) mới được ra mắt lại là sản phẩm phát triển nhanh nhất; trên thực tế, IBM thống trị thị trường PC ngay từ lúc đầu. Tuy nhiên, họ có tình hạn chế doanh số PC vì lo ngại sẽ làm ảnh hưởng đến sản phẩm hái ra tiền của mình, và vì vậy đã để cho các sản phẩm bắt chước xuất hiện ồ ạt. Trên thực tế, IBM mất quá nhiều thị phần đến mức lĩnh vực kinh doanh PC của họ không bao giờ khôi phục lại được như ban đầu. Danh mục sản phẩm của IBM tiếp tục được xem là thứ yếu so với sản phẩm hái ra tiền của họ. Vì để tâm đến các nhà đầu tư, họ tránh rủi ro đi kèm với sáng tạo và phát triển sản phẩm mới, tiên tiến, và rốt cuộc không thể cạnh tranh trong bối cảnh công nghệ và thị trường thay đổi nhanh chóng vào thập niên 1990.

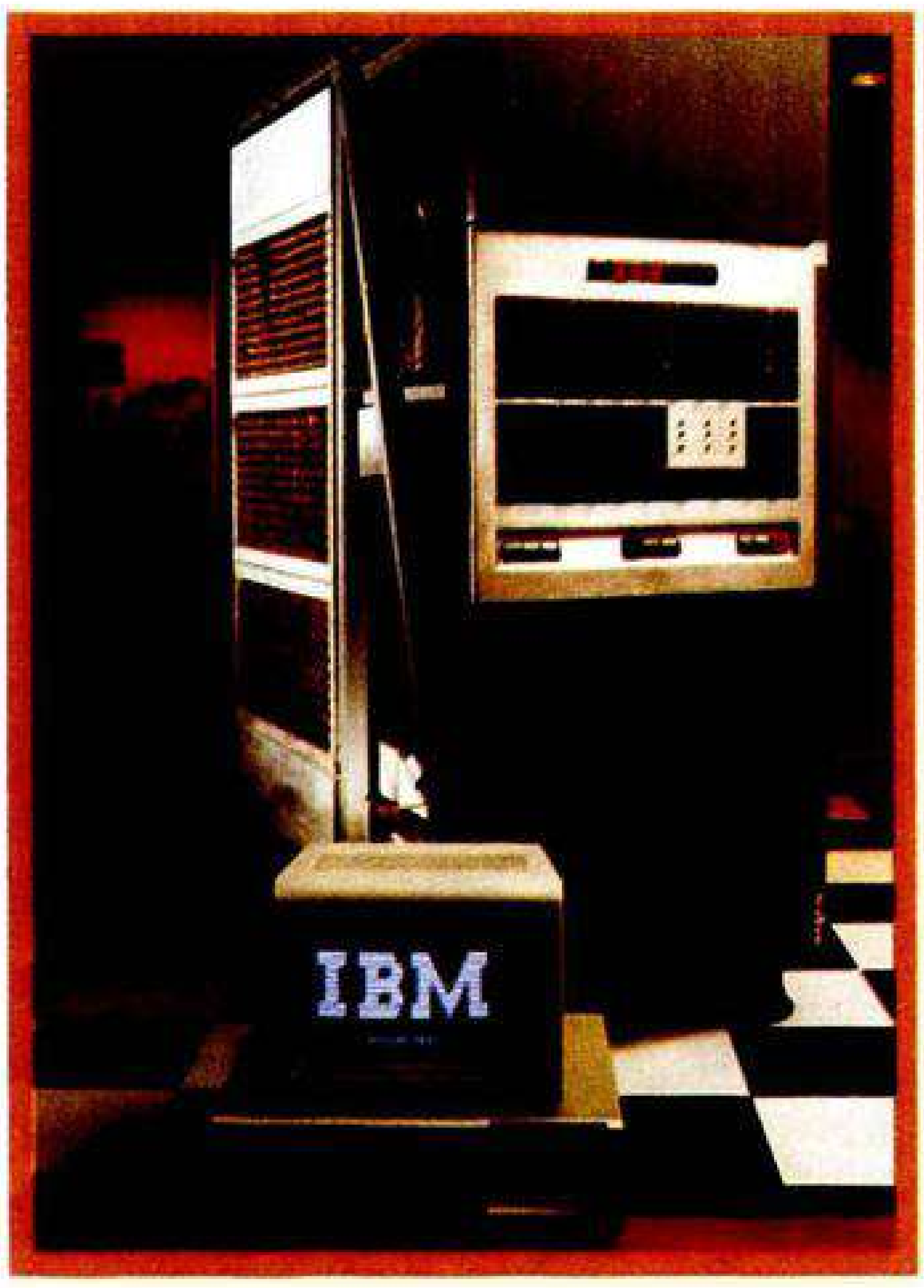
> Mỗi công ty nên có một danh mục sản phẩm với tốc độ tăng trưởng và thị phần khác nhau. Danh mục này là một hàm số của sự cân bằng giữa các dòng tiền.
> **Bruce Henderson**

Boston Consulting Group (BCG), do Bruce Henderson thành lập, là công ty đầu tiên đưa sản phẩm hái ra tiền vào một mô hình kinh doanh năm 1968. Được gọi là ma trận BCG, ma trận Boston hay ma trận tăng trưởng – thị phần, mô hình này sử dụng hình ảnh đồ họa để mô tả mối quan hệ giữa tăng trưởng của thị trường và thị phần. Ma trận BCG nhanh chóng trở thành công cụ kinh doanh phổ biến để ra quyết định về sản phẩm cần cắt giảm và sản phẩm cần đầu tư.

Danh mục sản phẩm

Xuất phát điểm của ma trận BCG là khái niệm về danh mục sản phẩm – kết hợp tổng thể các sản phẩm do một tổ chức cung cấp. Các sản phẩm này có thể được phân loại theo thị phần, doanh thu và tiềm năng tăng trưởng. Mỗi sản phẩm cũng có thể được đánh giá theo vị trí trong "vòng đời sản phẩm", chặng đường của một sản phẩm từ những ngày đầu phát triển cho đến khi trưởng thành và sau đó là sụt giảm. Khi quyết định về những sản phẩm nên được tiếp tục sản xuất, tổ chức cần cân nhắc vòng đời của từng sản phẩm và sự cân bằng hoặc cộng hưởng giữa tất cả các sản phẩm có trong danh mục.

Ma trận BCG cung cấp một công cụ phân tích để đánh giá hiệu quả của tập hợp sản phẩm và khả năng sinh lời của chúng. Doanh nghiệp có thể sử dụng thông tin



IBM tung ra PC vào năm 1981 và đã bán được khá chạy. Tuy nhiên, họ đã không tận dụng được thành công của sản phẩm này, thay vào đó lại tập trung vào các hệ thống máy tính lớn.



Ma trận BCG có thể được sử dụng để phân loại sản phẩm xét về khả năng tăng trưởng và thị phần, nhờ đó các công ty có thể kiểm tra xem họ có đang có một danh mục sản phẩm cân bằng không. Những sản phẩm có thị phần lớn được thể hiện ở dòng dưới và những sản phẩm có thị phần nhỏ ở dòng trên. Cột bên phải là những sản phẩm có tiềm năng tăng trưởng cao, trong khi cột bên trái là những sản phẩm có tiềm năng tăng trưởng thấp.

này để đảm bảo có được một tập hợp sản phẩm đáp ứng nhu cầu của họ trong ngắn hạn và dài hạn, và để lập kế hoạch ưu tiên và phân bổ nguồn lực cho từng sản phẩm. Ma trận này đánh giá sản phẩm trên hai cấp độ: đầu tiên là mức tăng trưởng tiềm năng trên thị trường đối với sản phẩm đó; thứ hai là thị phần mà sản phẩm đó nắm giữ.

Sử dụng ma trận Boston

Bằng cách sử dụng ma trận Boston, các nhà quản lí có thể thấy được sản phẩm của họ thuộc loại nào trong số bốn loại: chó, dấu hỏi, ngôi sao và bò sữa. Sản phẩm "chó" là những sản phẩm có triển vọng phát triển thấp và thị phần thấp. Những sản phẩm này có thể có lỗ, hiếm khi hòa vốn, hoặc có thể tạo ra lợi nhuận thấp. Do thị trường chậm phát triển, không có nhiều cơ hội để cải thiện tình hình trong điều kiện hiện tại. Những sản phẩm thuộc vào ô này của ma trận là những ứng viên để loại khỏi danh mục sản phẩm. Tuy nhiên, trước khi bán giảm giá hoặc loại bỏ, quản lí phải cân nhắc sản phẩm đó có đáng giữ lại vì những lí do chiến lược hay không. Ví dụ, sản phẩm đó đang cản trở sản phẩm của đối thủ cạnh tranh hoặc thị trường ngành có khả năng cải thiện trong tương lai thì nên giữ lại, hoặc là có vai trò quan trọng để bổ sung cho một sản phẩm khác trong danh mục và tạo cho khách hàng một bước đệm để mua sản phẩm khác đó.

Giống sản phẩm "chó", sản phẩm "dấu hỏi" cũng có thị phần thấp nhưng ở trong một ngành có tiềm năng tăng trưởng cao. Những sản phẩm này có thể gây ra thế tiến thoái lưỡng nan cho công ty. Nếu là sản phẩm mới, sản phẩm đó có cần thêm thời gian để tự chứng minh không, và có cần đầu tư thêm vào sản xuất hay tiếp thị không? Hoặc sản phẩm đó có cần thêm thị phần bằng cách mua lại đối thủ cạnh tranh không? Sản phẩm cần tái định vị trên thị trường hay nên được loại bỏ hoàn toàn?

Sản phẩm "ngôi sao" là những sản phẩm có thị phần lớn trên một thị trường đang phát triển. Những sản phẩm này cần được đầu tư để duy trì vị thế và trở thành sản phẩm thống trị thị trường. Chúng có tiềm năng trở thành "con bò" trong tương lai.

Sản phẩm "bò sữa" là những sản phẩm đã từng là "ngôi sao". Những sản phẩm này tiếp tục chiếm giữ thị phần lớn nhưng lúc này đã trưởng thành trên một thị trường ổn định với ít tiềm năng phát triển. Công ty không phải đầu tư nhiều vì chúng đã đạt đến tiềm năng tăng trưởng, và với vị thế dẫn đầu thị trường, chúng được bán với số lượng lớn và mang lại lợi thế về tính kinh tế theo quy mô – tạo ra tiền mà chỉ cần rất ít chi phí.

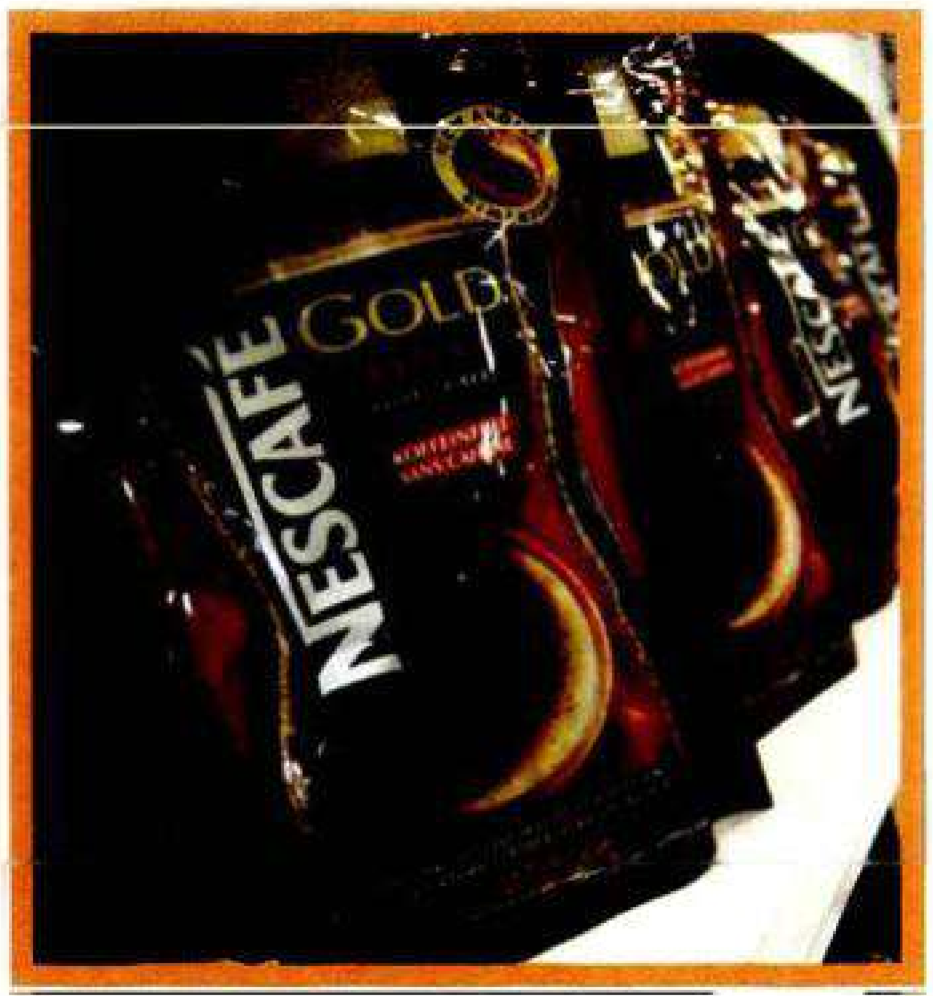
Ma trận trên thực tế

Nestlé thường được các nhà lí luận quản trị học trích dẫn trong giáo trình như một ví dụ về cách sắp xếp danh mục sản phẩm theo ma trận BCG. Là công ty thực phẩm lớn nhất thế giới với khoảng 8.000 thương hiệu, Nestlé đã lập chiến lược tạo ra những "con bò" trong dài hạn và giữ cho sản phẩm luôn tươi mới nhất có thể, dành vốn cho các lĩnh vực có triển vọng lợi nhuận cao và loại bỏ các sản phẩm có tiềm năng hạn chế. Thương hiệu Nescafé duy trì được kết quả kinh doanh tốt từ khi được tung ra thị trường năm 1938 một phần là nhờ chiến lược đầu tư và mở rộng. Sản

> Các sản phẩm phát triển mạnh cần có tiền mặt để phát triển. Các sản phẩm ít phát triển tạo ra tiền dư thừa. Cả hai đều là cần thiết tại cùng một thời điểm.
>
> **Bruce Henderson**

phẩm này từng là "bò sữa" và "ngôi sao" vào những thời điểm khác nhau trong lịch sử công ty. Cà phê hòa tan hiện tại là một "con bò" đáng tin cậy, cung cấp ngân sách cho việc mở rộng sang những lĩnh vực khác. Tuy nhiên, loạt thực phẩm hữu cơ của công ty lại có thị phần nhỏ trên một thị trường đang phát triển, khiến chúng trở thành "dấu hỏi". Thị phần lớn của Nestlé trong ngành gia vị thực phẩm, một lĩnh vực ít tăng trưởng, có thể được xem như một "con bò".

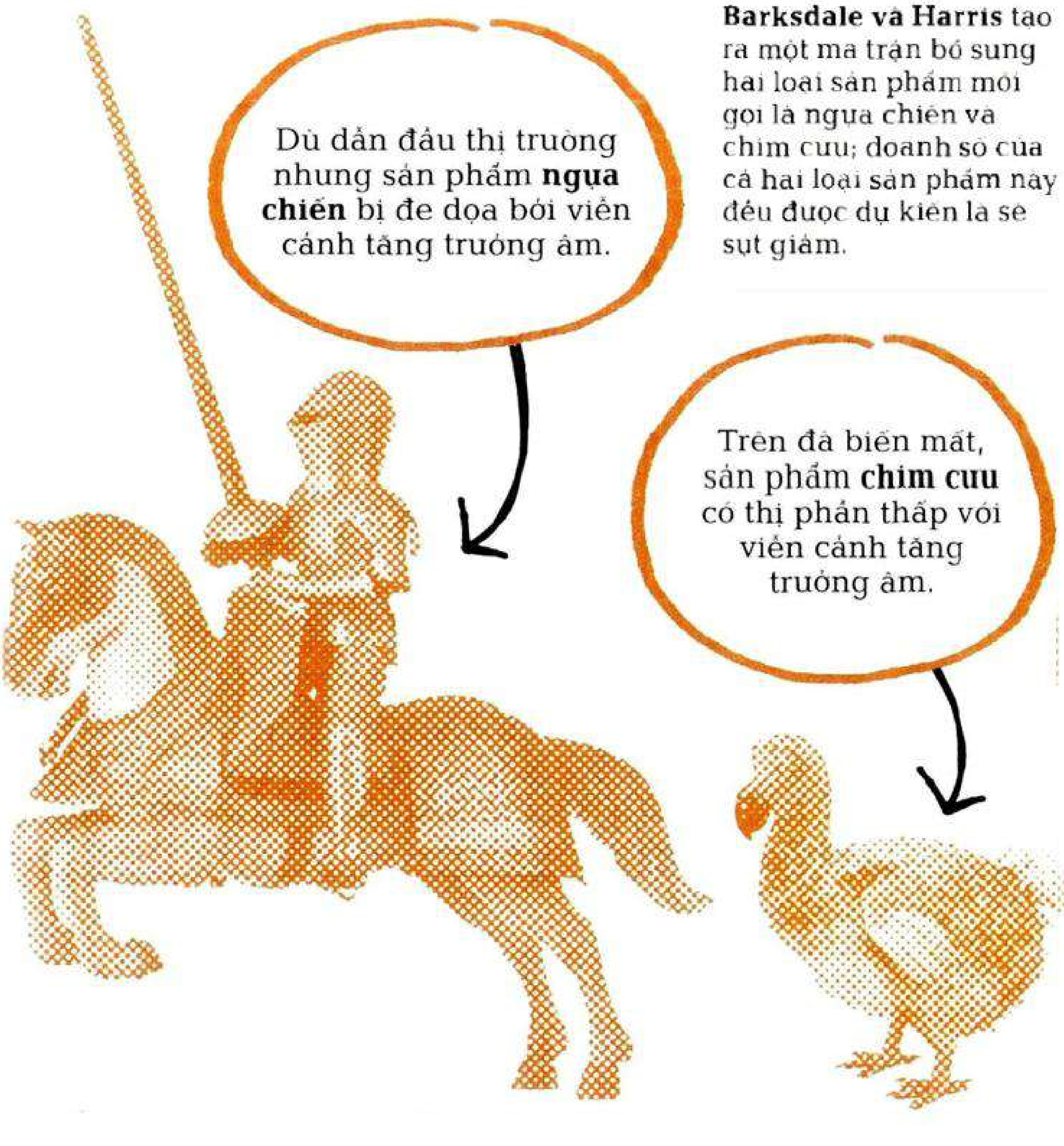
Sau một loạt các vụ thôn tính, Nestlé đã trở thành nhà sản xuất thức ăn cho thú cưng hàng đầu trên một thị trường toàn cầu tăng trưởng mạnh, làm cho các sản phẩm thức ăn cho chó và mèo thành sản phẩm "ngôi sao".



Cà phê Nescafe là thương hiệu lớn nhất của Nestle, một con bò hái ra tiền được định giá $17,4 tỉ. Phát triển từ Thế chiến II, sản phẩm này đã tạo ra doanh số $10 tỉ vào năm 2012.

Quản trị danh mục sản phẩm

Nhiều mô hình khác đã được phát triển dựa trên BCG. Trong thập niên 1970, General Electric tham khảo các cố vấn kinh doanh của McKinsey & Company nhằm xây dựng một phương án thay thế được gọi là ma trận GE-McKinsey. Mô hình chín ô này cho phép phân tích danh mục sản phẩm ở cấp độ phức tạp hơn và cho phép các công ty thể hiện độ hấp dẫn thị trường và sức mạnh cạnh tranh. Năm 1982, H. C. Barksdale và C. E. Harris đề xuất hai loại sản phẩm mới để thêm vào ma trận BCG gốc: "ngựa chiến" và "chim cưu". Ngựa chiến là các sản phẩm dẫn đầu thị trường nhưng bị đe dọa bởi mức tăng trưởng thị trường âm, vì vậy doanh nghiệp phải cân nhắc nên cố gắng vượt qua thời điểm khó khăn với niềm tin là thị trường sẽ phục hồi hay khai thác con ngựa trong thời gian lâu nhất có thể với chi phí bỏ ra nhỏ nhất. Chim cưu là những sản phẩm sắp sửa biến mất với thị phần nhỏ trên một thị trường tăng trưởng âm.



Barksdale và Harris tạo ra một ma trận bổ sung hai loại sản phẩm mới gọi là ngựa chiến và chim cưu; doanh số của cả hai loại sản phẩm này đều được dự kiến là sẽ sụt giảm.

Sử dụng ma trận

Theo một nghiên cứu năm 1981 của các giáo sư quản trị học Richard Bettis và W. K. Hall, được P. Haspeslagh ủng hộ năm 1982, ma trận BCG được sử dụng bởi 45% công ty được xếp trong danh sách *Fortune 500*.

Tuy nhiên, ma trận BCG đã thu hút nhiều chỉ trích vì quá đơn giản và nhận định dựa trên dòng tiền thay vì lợi nhuận. Một nghiên cứu của Đại học bang Colorado năm 1992 phát hiện các công ty sử dụng ma trận BCG và các mô hình tương tự có lợi nhuận mang lại cho cổ đông thấp hơn so với các công ty không sử dụng những mô hình này. Mặc dù có những lời gièm pha, BCG đã cung cấp một phương pháp đơn giản để hiểu về danh mục sản phẩm và các chiến lược cần thực hiện nhằm đạt được thành công trong việc quản trị danh mục đó. ■



MỞ RỘNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỐT LÕI SẼ CÓ RỦI RO; ĐA DẠNG HÓA LÀM TĂNG GẤP ĐÔI RỦI RO ĐÓ

MA TRẬN ANSOFF

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Lập kế hoạch chiến luợc

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
500 TCN Khái niệm "lập kế hoạch chiến luợc" lần đầu tiên đuợc sử dụng trong các chiến dịch quân sự ở Hy Lạp cổ đại.

Tr. 1920 Truờng Kinh doanh Harvard xây dựng Mô hình Chính sách Harvard, một trong những cách lập kế hoạch chiến luợc đầu tiên dành cho các doanh nghiệp tu nhân.

1965 *Chiến luợc doanh nghiệp: một phuơng pháp phân tích chính sách kinh doanh để tăng truởng và mở rộng* của Igor Ansoff là cuốn sách đầu tiên về chiến luợc doanh nghiệp.

1980 Michael Porter giới thiệu lí thuyết của ông về chiến luợc cạnh tranh.

1989-90 Các khái niệm về năng lực cốt lõi và mục tiêu chiến luợc đuợc phát triển bởi Gary Hamel và C. K. Prahalad.

Một tổ chức cần phải **phát triển và tăng truởng**...

↓

...nhưng thay đổi **sản phẩm hiện hữu** là một việc làm rủi ro...

↓

...và phát triển **sản phẩm mới** để bán ở **các thị truờng mới** nhân đôi rủi ro đó.

↓

Mở rộng hoạt động kinh doanh cốt lõi sẽ có rủi ro; đa dạng hóa làm tăng gấp đôi rủi ro đó.

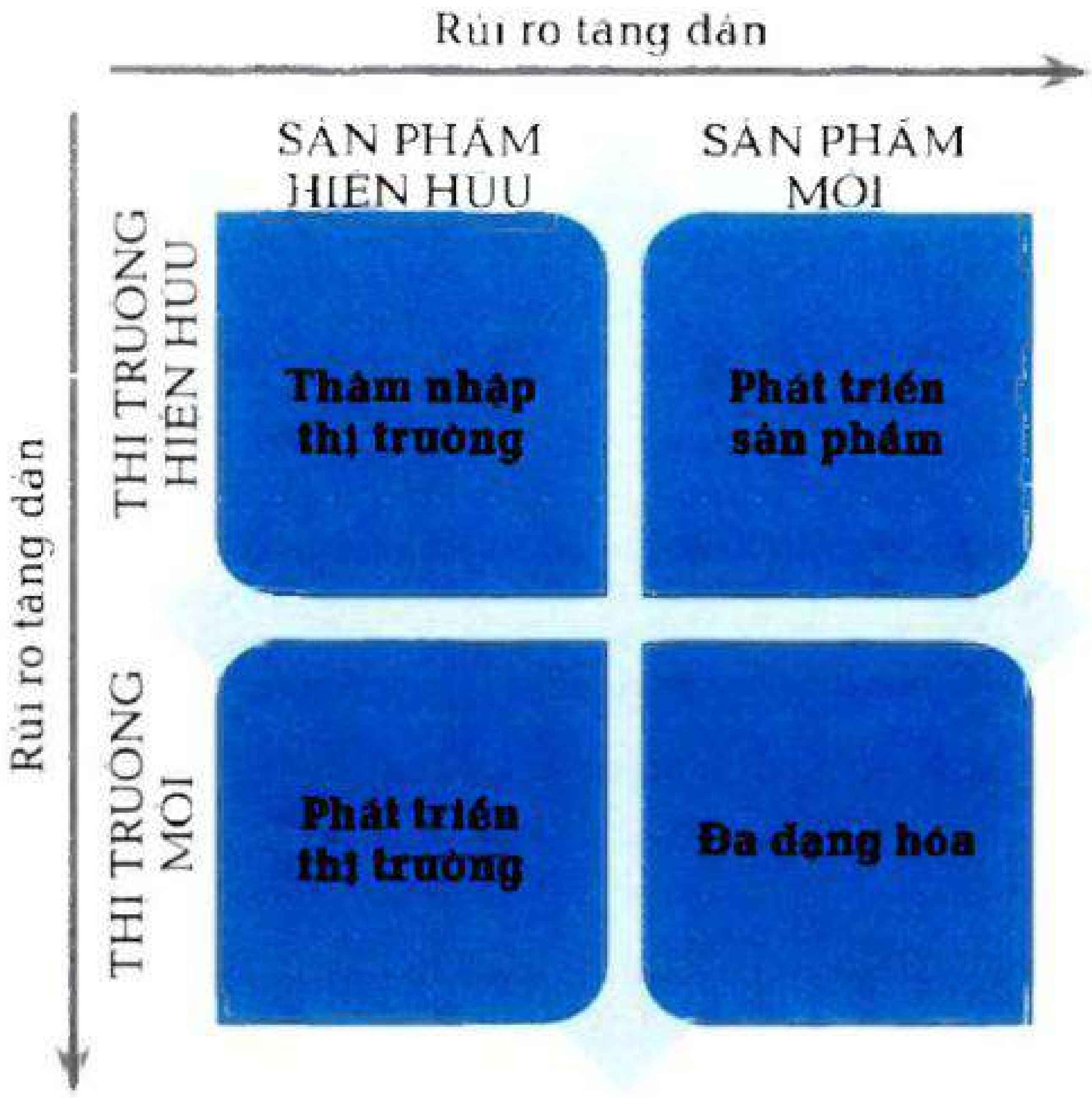
Đuợc công bố lần đầu tiên năm 1957 trên tờ *Harvard Business Review*, ma trận Ansoff là một công cụ tiếp thị dùng để lập kế hoạch phát triển chiến luợc cho một tổ chức. Do nhà toán học Igor Ansoff tạo ra, ma trận này đuợc sử dụng cho các doanh nghiệp sẵn sàng mở rộng hoạt động và có nguồn lực để tài trợ cho tăng truởng. Ma trận Ansoff đề ra bốn chiến luợc mà một công ty có thể áp dụng tùy vào tình trạng của sản phẩm và tình hình thị truờng: thâm nhập thị truờng, phát triển thị truờng, phát triển sản phẩm và đa dạng hóa. Ngoài bốn phuơng án chiến luợc này, ma trận Ansoff còn nêu ra một yếu tố rủi ro có hữu cho mỗi phuơng án. Điều quan trọng đối với những nguời ra quyết định là phải xem xét yếu tố rủi ro đó để không đánh cuợc quá nhiều với các nguồn lực hiện có của công ty.

Bốn chiến luợc

Mỗi cách tiếp cận khác nhau ở chỗ sản phẩm hoặc dịch vụ đó là cũ hay mới, và chúng ở trên thị truờng hiện hữu hay đang gia nhập thị truờng mới. Chiến luợc ít rủi ro nhất là "thâm nhập thị truờng" - tối đa doanh số của một sản phẩm hiện hữu trên một thị truờng hiện hữu. Theo cách này, công ty có thể đạt doanh số lớn hơn thông qua

Xem thêm: Quản trị rủi ro 40–41 ▪ Chuyển sang giai đoạn thứ hai 43 ▪ Nền tảng tăng trưởng nhanh có nào 44–45 ▪ Bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi 170–71 ▪ Ma trận MABA 192–93

Ma trận Ansoff được thể hiện dưới dạng một hình vuông chia thành bốn ô bằng nhau, mỗi ô đại diện cho một chiến lược tiếp thị khác nhau với các kết hợp khác nhau giữa tình trạng sản phẩm và tình hình thị trường. Thâm nhập thị trường rõ ràng là chiến lược ít rủi ro nhất, trong khi ô đa dạng hóa thể hiện rủi ro cao nhất.



định giá cạnh tranh, quảng cáo, chương trình khách hàng thân thiết hoặc loại bỏ đối thủ cạnh tranh.

"Phát triển thị trường" là bán cùng một sản phẩm trên nhiều thị trường khác nhau. Việc chi tiêu thêm có thể không cần thiết trừ khi phải bản địa hóa, nhưng chi phí thiết lập các kênh phân phối ở thị trường mới tạo ra một số rủi ro. Các thị trường khác nhau về địa lí và đặc điểm nhân khẩu học, hoặc các kênh bán hàng thay thế – như bán hàng trực tuyến hoặc trực tiếp – có thể được khai thác.

Chiến lược "phát triển sản phẩm" là bán sản phẩm mới hoặc sản phẩm được cải tiến đáng kể cho thị trường hiện hữu. Ở đây, chi phí phát triển sản phẩm, chi phí phân phối và hỗ trợ tiếp thị cũng có rủi ro. Nhưng công ty áp dụng chiến lược này có thể cung cấp các biến thể của sản phẩm hoặc phát triển các sản phẩm liên quan.

Chiến lược cuối cùng và rủi ro nhất là "đa dạng hóa" – chuyển sang các sản phẩm mới và các thị trường mới. Chiến lược này làm giảm rủi ro trong dài hạn bằng cách giảm sự phụ thuộc của công ty vào sản phẩm cốt lõi. Tuy nhiên, một công ty vẫn có thể phải mạo hiểm rất nhiều, tùy vào chi phí ban đầu, và cần phải có nhiều nguồn lực nếu chiến lược này thất bại.

Một dự án kinh doanh rủi ro

Dự án của siêu thị Anh Tesco ở thị trường Mỹ cho thấy rủi ro của việc đa dạng hóa. Sau 10 năm chuẩn bị, Tesco giới thiệu các cửa hàng Fresh & Easy đầu tiên năm 2007 nhưng lại hiểu sai về thị trường. Tự định vị ở phân khúc trung cấp, siêu thị này không cung cấp hàng giá cao và hàng giảm giá, trong khi phần lớn cửa hàng nằm ở ngoại ô, nơi sinh sống của tầng lớp lao động, những người luôn tìm hàng giảm giá. Các cửa hàng quy mô nhỏ có lối vào riêng của Tesco không phù hợp với khách hàng Mỹ đi ô tô có thu nhập trung bình. Dự án này đã thất bại, tiêu tốn của Tesco hơn £1,2 tỉ. Ma trận Ansoff có thể không dự đoán được kết quả nhưng rủi ro thì được thể hiện rất rõ ràng. ▪

Ma trận Ansoff có còn phù hợp?

Igor Ansoff (1918–2002) được tưởng nhớ như là cha đẻ của chiến lược tiếp thị hiện đại. Ma trận của ông đã tạo ra nhiều thay đổi suốt nhiều thập kỉ và trở thành một trong những nền tảng của chiến lược kinh doanh, là cơ sở của những ý tưởng như năng lực cốt lõi và chiến lược cạnh tranh.

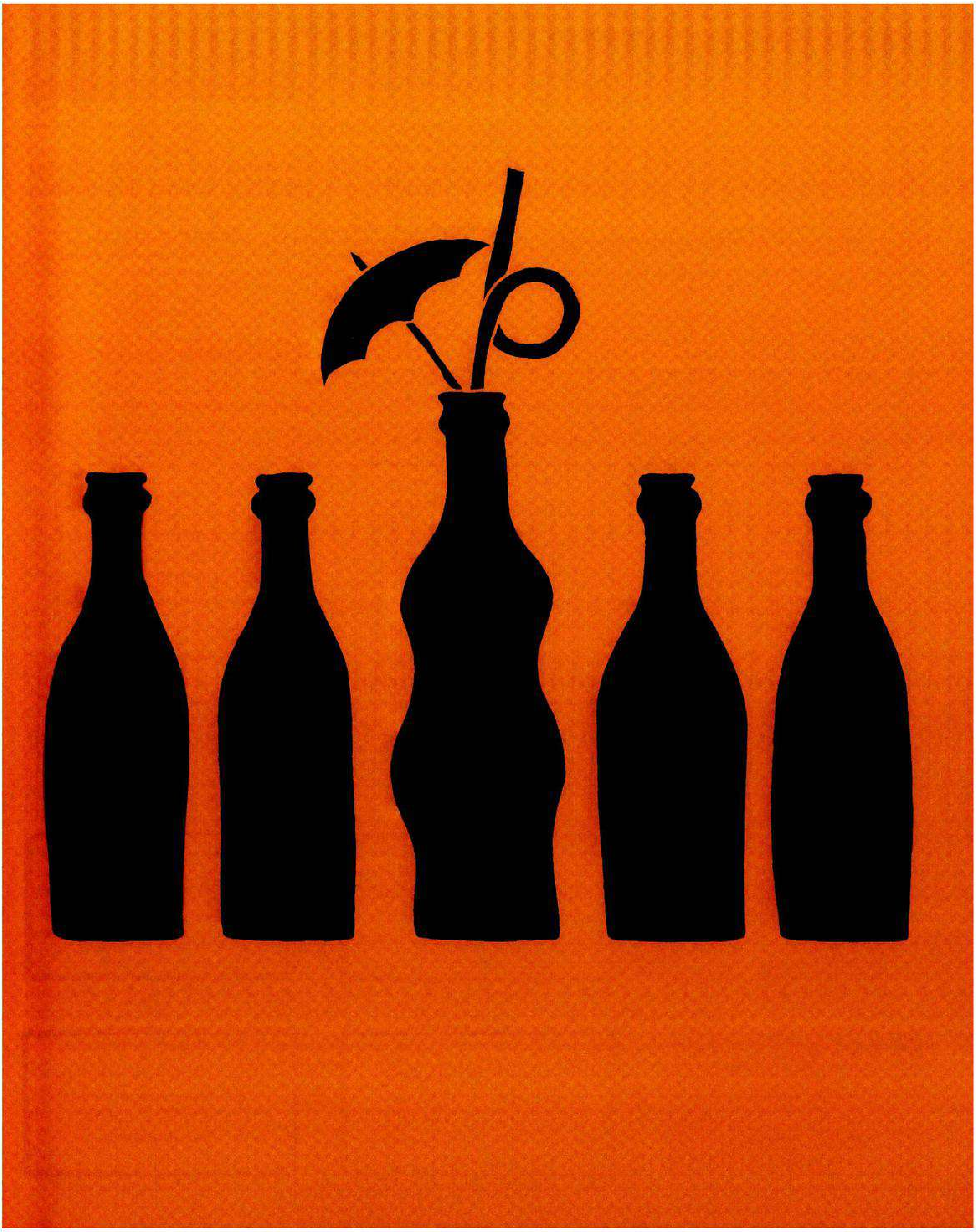
Vào thập niên 1970, Ansoff nhận ra vấn đề "tê liệt bởi phân tích" – suy nghĩ quá nhiều về một việc và rồi không còn hành động được nữa. Ông ủng hộ một cách tiếp cận linh hoạt hơn dựa trên tình hình địa phương và hoàn cảnh của từng công ty.

Ma trận Ansoff có một số hạn chế. Do tập trung vào tiềm năng thị trường và chiến lược để tăng trưởng, ma trận này không thể hỗ trợ các yếu tố và kịch bản khác, chẳng hạn các nguồn lực có sẵn, hoặc ưu tiên của công ty là tồn tại thay vì tăng trưởng. Tuy nhiên, khi được sử dụng với các công cụ tiếp thị khác, ma trận này vẫn có giá trị và vẫn được sử dụng để đo lường mức tăng trưởng thực tế và dự kiến.

> Khi các công ty ngày càng trở thành những nhà hoạch định chiến lược khéo léo, việc thực hiện chiến lược để tạo thành kết quả... đã gây ra sự tê liệt bởi phân tích.
>
> **Igor Ansoff**

NẾU BẠN KHÁC BIỆT, BẠN SẼ NỔI BẬT

TẠO DỰNG THƯƠNG HIỆU



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Tạo thương hiệu

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Tn. 1850 Trong thời kì cách mạng công nghiệp, lần đầu tiên các sản phẩm được sản xuất hàng loạt, vì vậy cung vượt xa cầu.

Tn. 1880 và 1890 Tại Mỹ và châu Âu, các thương hiệu – bao gồm Coca-Cola, Kelloggs và Kodak – trở nên phổ biến để quảng bá sản phẩm.

Tn. 1950 Tivi được sử dụng phổ biến trong gia đình, nhờ đó các công ty có cách mới để gửi thông điệp bán hàng đến thị trường đại chúng.

2002 Số lượng thương hiệu trung bình trong một siêu thị của Mỹ là 32.000 so với 20.000 vào năm 1990.

2013 Chỉ riêng tại Mỹ, ước tính có đến 60 triệu người quảng bá thương hiệu – những người tiêu dùng ủng hộ và giới thiệu về sản phẩm và dịch vụ cho cộng đồng trực tuyến.

Thương hiệu là cách thức các tổ chức làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ của mình khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Trong thời cổ đại, gia súc và nô lệ bị đóng dấu sắt nung để thể hiện quyền sở hữu, và ở thời Trung cổ, các nhà sản xuất giấy có thể được nhận diện bằng một hình mờ trên tờ giấy. Tuy nhiên, ý tưởng về thương hiệu trong thời hiện đại – gồm tất cả các phần của hệ thống nhận diện của một công ty, từ logo đến các mối liên kết – chỉ mới xuất hiện từ giữa đến cuối thế kỉ 19.

Lần đầu tiên số người tiêu dùng thuộc tầng lớp trung lưu và có học thức ngày càng tăng ở các xã hội phương Tây có nhiều mặt hàng để chọn lựa thay vì mua đồ cần thiết. Tại Mỹ và châu Âu, khi nguồn cung các mặt hàng đóng gói sẵn tiếp tục tăng, các nhà sản xuất nhìn thấy tầm quan trọng của việc khác biệt hóa sản phẩm. Coca-Cola ra đời năm 1886 với tên viết theo một kiểu khác biệt, củng cố cho thương hiệu này 30 năm sau đó với hình ảnh một cái chai có đường viền nổi tiếng như hiện nay. Quaker Oats dùng ảnh một người đàn ông mặc trang phục Quaker trong quảng cáo năm 1896, một tay cầm gói yến mạch và tay kia cầm cuộn giấy ghi chữ "nguyên chất". Các nhà sản xuất hàng may mặc như Levi's đã

> Sản phẩm được làm ra trong nhà máy, nhưng thương hiệu được tạo ra trong tâm trí.
> **Walter Landor**
> **Chuyên gia về thương hiệu người Đức (1913–95)**

bắt đầu đóng dấu tên mình lên sản phẩm. Những công ty này đang tìm cách để xây dựng mối quan hệ trực tiếp với khách hàng.

Bình minh của quảng cáo

Thương hiệu phát triển nhanh vào thập niên 1950 khi có sự bùng nổ sau chiến tranh về sản xuất hàng loạt và ti vi trở thành đồ gia dụng phổ biến. Các doanh nghiệp như Unilever và Procter & Gamble bắt đầu tạo ra hệ thống nhận diện để phân biệt các mặt hàng xà phòng và bột giặt vốn rất giống nhau. Họ cần đóng gói sản phẩm sao cho người tiêu dùng sẽ chú ý đến sản phẩm đó đầu tiên. Với sự phát triển của các cửa hàng tự phục vụ và siêu thị, thương hiệu phải bắt mắt

Một người hoặc công ty có một ý tưởng **khác biệt**. →

Tầm nhìn và giá trị tạo thành một phần của ý tưởng. →

Những điều này được tổng hợp thành một **"đặc trưng"** cho sản phẩm hoặc dịch vụ. ↓

Theo cách này, ý tưởng và tất cả những yếu tố của nó **trở thành thương hiệu**. ←

Việc đóng gói và quảng bá **truyền đạt và củng cố** hình ảnh thương hiệu. ←

Thương hiệu nổi bật do có sự khác biệt tích cực và rõ ràng so với đối thủ cạnh tranh.

Xem thêm: Tìm một phân khúc riêng có lợi nhuận 22–23 ▪ Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Tìm hiểu thị trường 234–41 ▪ Làm khách hàng yêu quý bạn 264–67 ▪ Tạo tin đồn 274–75 ▪ Phản hồi và cải tiến 312–13



Thương hiệu "**easy**" (dễ dàng) khởi đầu từ một hãng hàng không, nhưng bản chất thương hiệu – "giá trị nhiều hơn với chi phí thấp hơn!" – đã được áp dụng thành công cho hơn một chục doanh nghiệp, từ giao bánh pizza cho đến cho thuê văn phòng.

khi đặt trên kệ và cũng phải hấp dẫn ở cấp độ cảm xúc. Ví dụ, Persil đánh vào niềm tự hào của các bà nội trợ về độ trắng của quần áo với khẩu hiệu: "Hãy trắng đúng cách".

Tạo thương hiệu

Ngày nay, thương hiệu không chỉ là một logo hay bao bì hấp dẫn. Việc sáng tạo thương hiệu phải bắt đầu với một ý tưởng, và ý tưởng đó có khả năng thành công hơn nếu nó khác biệt với đối thủ. Thường thì ý tưởng đó bắt đầu từ mong muốn hoặc nhu cầu của khách hàng. Nó cũng có thể dựa trên cách thức mà một công ty hoặc sản phẩm mới lấp đầy chỗ trống trên thị trường. Ví dụ, Pret A. Manger đã mở các quán cà phê thức ăn nhanh tốt cho sức khỏe như một phương án thay thế các cửa hàng bánh burger nhan nhản. Thương hiệu này tập trung vào ý tưởng thức ăn tươi mới, không chất phụ gia, được nấu hằng ngày tại mỗi chi nhánh. Ngoài ra, một sản phẩm mới có thể là thứ gì đó cải thiện công nghệ hiện có bằng thiết kế mới mẻ, sáng tạo, như máy hút bụi không túi của Dyson. Hoặc ý tưởng có thể là thứ gì đó mà chưa ai nghĩ đến, thậm chí họ còn không biết là họ muốn có một thứ như thế, chẳng hạn iPad, chiếc máy tính bảng đã trở nên không thể thiếu đối với hàng triệu người.

Một trong những điểm mấu chốt của một thương hiệu thành công, chẳng hạn Apple hoặc Dyson, là họ xây dựng một cộng đồng liên kết – những người thích iPad hoặc Dyson và thích được nhận diện cùng với các thành viên khác trong nhóm đó. Các thương hiệu mạnh nhất thậm chí còn có "những người hoài nghi" dễ nhận ra – như Coke với Pepsi, hoặc Mac với PC. Cảm giác thuộc về một nhóm có những giá trị giống nhau là một phần quan trọng tạo ra lòng trung thành của khách hàng.

Những thương hiệu linh hoạt

Để xác định sản phẩm tạo nên thương hiệu hay thương hiệu tạo nên sản phẩm thường không phải là việc dễ dàng. Ví dụ, EasyJet là một ý tưởng đơn giản. Người sáng lập công ty Stelios Haji-Ioannou muốn biến việc đi lại bằng máy bay trở nên dễ dàng, rẻ và khác với cách tiếp cận của các hãng hàng không lớn. Thương hiệu "easy" (dễ dàng), xuất hiện tại Anh với sự ra đời của một hãng hàng không năm 1995, hiện được sử dụng bởi hơn mười doanh nghiệp khác nhau trên toàn thế giới. Ý tưởng "easy" có thể được hiện thực hóa từ nhiều yếu tố khác nhau – từ cách thức đặt vé trực tuyến đến việc giảm các dịch vụ trên máy bay – nhưng ý tưởng cốt lõi của việc bán một dịch vụ cơ bản tại một mức giá phải chăng đã được áp dụng cho nhiều hình thức kinh doanh khác.

> Một sản phẩm có thể bị lỗi thời nhanh chóng; một thương hiệu thành công thì trường tồn.
>
> **Stephen King**
> **Giám đốc quảng cáo người Anh (1931–2006)**

Tầm nhìn và giá trị

Những yếu tố khác nhau làm nên tầm nhìn và giá trị của một công ty được tổng hợp để tạo ra cá tính thương hiệu. Các công ty kì vọng "cá tính" này sẽ mang lại cho họ lợi điểm bán hàng độc nhất (USP), giúp sản phẩm hoặc dịch vụ của họ khác biệt với đối thủ, trong khi các

giá trị và tầm nhìn riêng biệt biến thương hiệu từ một ý tưởng trên giấy thành một thực tiễn thương mại. Tầm nhìn của công ty phản ánh mong muốn của những người sáng lập hoặc giám đốc. Ví dụ, tầm nhìn của cửa hàng nội thất IKEA là tạo ra "một cuộc sống hằng ngày tốt hơn cho nhiều người". Ý tưởng kinh doanh củng cố cho tầm nhìn này là cung cấp đồ nội thất chất lượng tốt với mức giá phải chăng. IKEA đã trở thành thương hiệu toàn cầu vì tất cả các khía cạnh trong hoạt động của họ đều hỗ trợ cho ý tưởng này, từ cách bố trí môi trường mua sắm độc đáo – như các nhà hàng có hơi hướng gia đình và khu vực vui chơi cho trẻ em – cho đến quảng cáo. Ngày nay, IKEA là hãng bán lẻ nội thất lớn nhất thế giới.

Loại thương hiệu nào?

Giá trị là một yếu tố tinh tế khác của thương hiệu và tóm tắt những gì được đại diện bởi thương hiệu. Điều quan trọng đối với các công ty là không nên chỉ nói về giá trị; giá trị nên được phản ánh trong cách thức hoạt động của công ty.

Ba người sáng lập công ty nước trái cây Innocent, bắt đầu kinh doanh tại một lễ hội âm nhạc ở Anh năm 1999, đã quyết định một trong những giá trị chính của công ty là

> Một thương hiệu thu hút tâm trí bạn sẽ thúc đẩy hành động. Một thương hiệu thu hút trái tim bạn sẽ nhận được lòng trung thành.
>
> **Scott Talgo**
>
> **Chiến lược gia về thương hiệu người Mỹ**

sự cởi mở. Mỗi loại nước uống trái cây mang một nhãn mời khách hàng "gọi điện thoại quả chuối" và nói về quan điểm của họ, hoặc ghé thăm trụ sở công ty, Fruit Towers, bất kì lúc nào. Trang web của họ cũng mời mọi người gia nhập "gia đình" Innocent và đề xuất những việc mà công ty nên làm tiếp theo, "vì đôi khi chúng tôi cũng bị rối trí". Cách tiếp cận thân mật, "nhiều chuyện" của họ cho thấy công ty ưu tiên sự cởi mở và đối thoại, và trân trọng các giá trị và ý kiến của khách hàng. Giọng điệu của ngôn ngữ, trang web thân thiện và văn phong kiểu phá cách tại Fruit Towers cũng giúp tạo ra cá tính của Innocent, truyền tải hình ảnh một thương hiệu táo bạo, hài hước.

Nơi thứ ba

Howard Schultz, người đã biến Starbucks thành một thương hiệu toàn cầu, có ý tưởng về một công ty cà phê với cá tính khác biệt có khả năng tạo ra cảm giác kết nối. Khi ông gia nhập năm 1982, Starbucks là một cửa hàng nhỏ ở Seattle, bán cà phê nguyên hạt rang xay tại chỗ. Tên của hãng, lấy từ một nhân vật trong tiểu thuyết *Moby Dick*, gợi nên truyền thống đi biển của các nhà buôn cà phê đầu tiên. Schultz đã đi đến Ý một năm sau đó và quan sát thấy trong các quán cà phê Ý, cà phê không chỉ là một thức uống nóng: đó là trải nghiệm khơi mào cho những cuộc trao đổi hằng ngày. Ông quyết định đưa truyền thống của các quán cà phê Ý trở lại Mỹ, nơi mà ông cho là thiếu hoạt động giao tiếp xã hội thông thường.

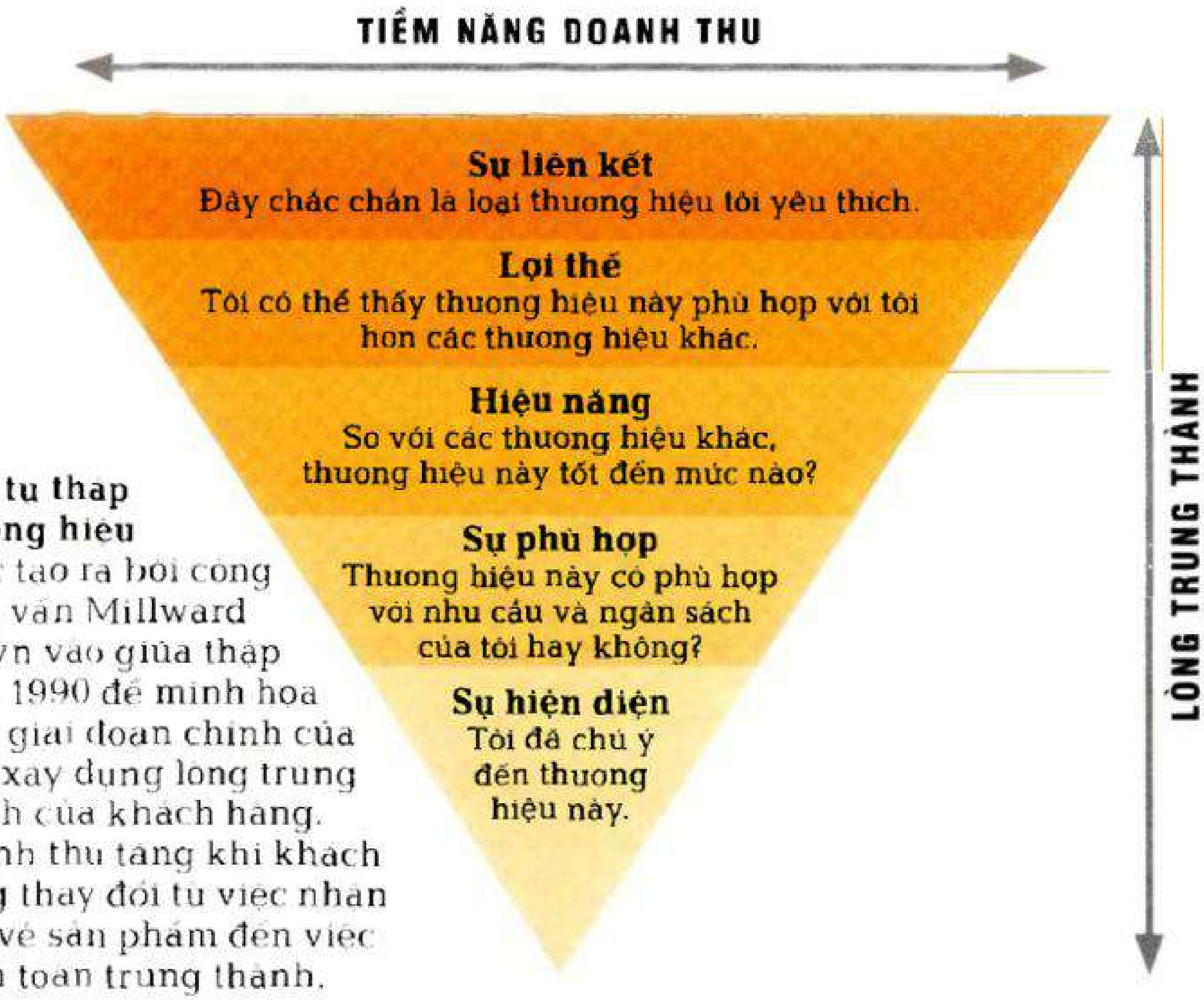
Ý tưởng về "nơi thứ ba" ra đời – một nơi ở giữa chỗ làm và nhà mà bạn có thể trò chuyện và có cảm giác cộng đồng. Ý tưởng này trở thành một phần thiết yếu của thương hiệu và được truyền tải qua thiết kế của quán: những chiếc ghế thoải mái và báo có sẵn để đọc miễn phí. Vào thập niên 1990, sự phát triển của các quán cà phê gốc

Anita Roddick



Sinh năm 1942, là con của một cặp vợ chồng nhập cư người Ý tại một thị trấn ven biển của Anh, Anita Roddick tự mô tả bản thân là một "người không chuyên tự nhiên". Bà thành lập The Body Shop năm 1976 với một cửa hàng ở Brighton. Dựa vào kinh nghiệm đa dạng và những chuyến đi ở châu Âu, châu Phi và Nam Thái Bình Dương, bà đã tạo ra những sản phẩm mĩ phẩm tự nhiên trong chai lọ có thể tái chế. The Body Shop tiếp tục định hình chủ nghĩa tiêu thụ có đạo đức nhờ động lực cá nhân của Roddick và những chiến dịch được quảng bá trong cửa hàng của bà. Bà có niềm tin mạnh mẽ rằng doanh nghiệp có sức mạnh để làm việc tốt và tiên phong trong việc cấm thí nghiệm trên động vật đối với mĩ phẩm, thúc đẩy thương mại công bằng và trợ giúp về mặt thương mại cho các phong trào chính trị như Greenpeace và Amnesty International.

Năm 2000, bà xuất bản cuốn tiểu sử *Kinh doanh bất thường*. Bà được phong Nữ hiệp sĩ trưởng dòng của Đế chế Anh năm 2004. Năm 2006, The Body Shop được tập đoàn L'Oreal của Mỹ mua lại. Roddick qua đời năm 2007.



Kim tự tháp thương hiệu được tạo ra bởi công ty tư vấn Millward Brown vào giữa thập niên 1990 để minh họa năm giai đoạn chính của việc xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Doanh thu tăng khi khách hàng thay đổi từ việc nhận biết về sản phẩm đến việc hoàn toàn trung thành.

đường đã trở thành một hiện tượng xã hội lan rộng từ Bắc Mỹ đến châu Á, châu Âu và xa hơn nữa vì chúng đáp ứng nhu cầu của con người về một nơi tụ họp thân thiện.

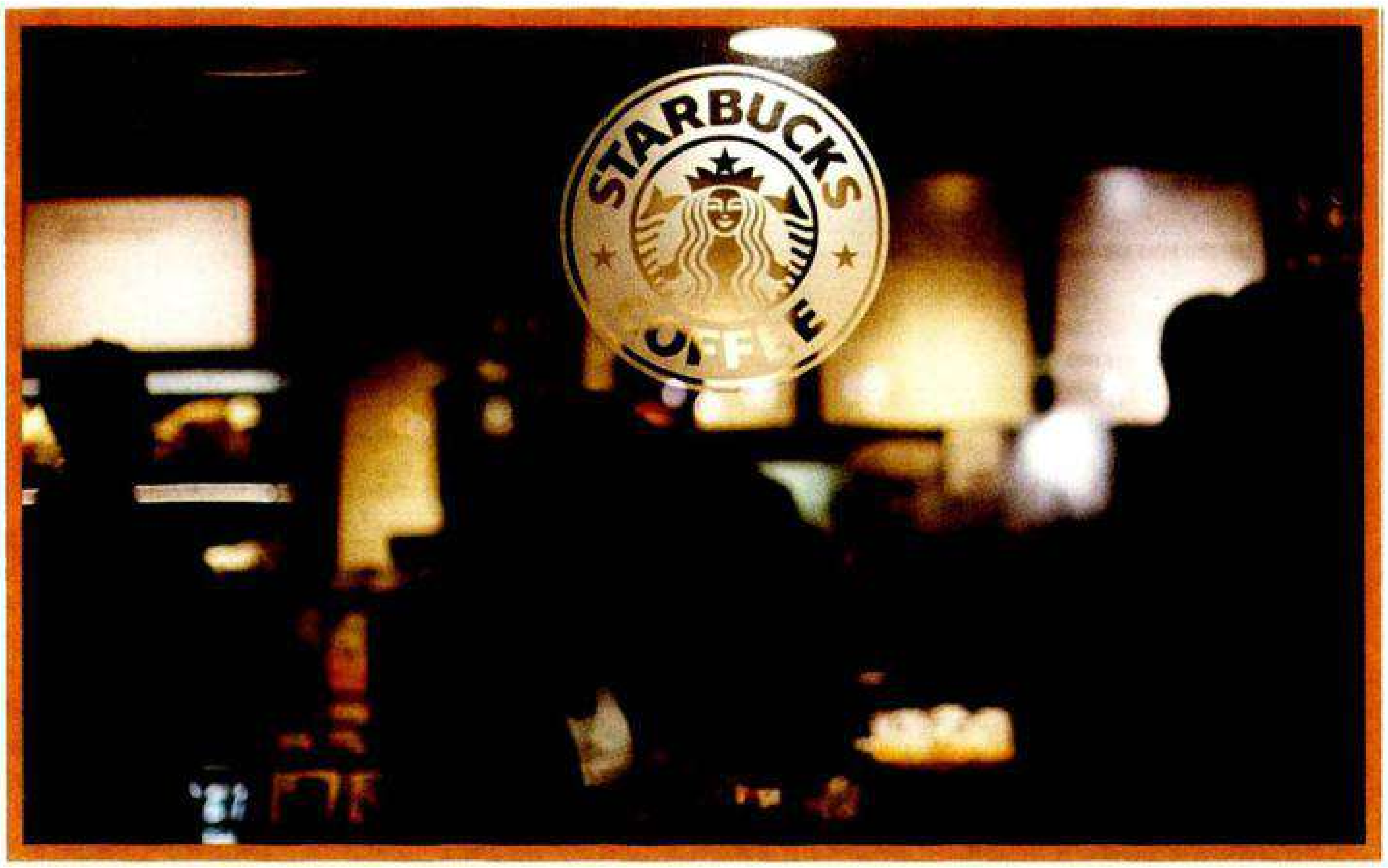
Đạo đức và thương hiệu

Anita Roddick thành lập của hàng mỹ phẩm The Body Shop vào thập niên 1970 khi bà cần tự nuôi sống bản thân và gia đình trong lúc chồng vắng nhà. Bà có ít kinh nghiệm kinh doanh nhưng bản năng mách bảo sản phẩm của bà phải khác biệt thì mới bán được. Sản xuất hàng loạt đã mang lại cho người tiêu dùng nhiều lựa chọn, nhưng ngày càng có nhiều người quan tâm đến nguồn gốc của nguyên liệu, cách tạo ra sản phẩm và những vấn đề đạo đức to tát hơn. Roddick bán các sản phẩm từ thiên nhiên trong chai lọ có thể tái sử dụng và kết nối thương hiệu với một số phong trào xã hội. The Body Shop đã thành công trên toàn cầu nhờ được đặc biệt gắn kết với trách nhiệm xã hội; tôn trọng nhân quyền, môi trường và bảo vệ động vật; và ủng hộ thương mại công bằng với các nhà cung cấp.

Dù thương hiệu có sức mạnh to lớn nhưng đã có những phản ứng dữ dội với sự thống trị của một số thương hiệu. Sách *Không logo* (1999) của Naomi Klein đã khơi mào cho phong trào không thương hiệu, nhấn mạnh hậu quả của toàn cầu hóa và việc bóc lột người lao động ở các quốc gia kém phát triển để làm ra sản phẩm có thương hiệu.

Hãng bán lẻ Muji của Nhật luôn đi theo chiến lược không thương hiệu. Nét đặc biệt của hãng là *kanketsu* ("đơn giản hóa"). Bao bì sản phẩm rất đơn giản và công ty không bỏ nhiều tiền cho việc tiếp thị quảng cáo, chỉ nhờ vào truyền miệng. Vậy mà điều này lại giúp cho công ty và sản phẩm của họ trở nên khác biệt, từ đó tạo ra lòng trung thành của người tiêu dùng.

Ngày nay, công nghệ đang làm thay đổi cách người tiêu dùng nhận thức về thương hiệu. Truyền thông xã hội và Internet đã khuyến khích người tiêu dùng chia sẻ phản hồi và tương tác. Những thương hiệu lớn trên toàn cầu, như Apple, có thể gây ảnh hưởng đến hành vi của người tiêu dùng và có tiềm năng thay đổi xã hội. Tuy nhiên, các tổ chức cũng nhận ra rằng người tiêu dùng có quyền lựa chọn lớn hơn bao giờ hết, và họ đang tập trung vào việc tạo ra những thương hiệu có thể thu hút khách hàng ở cấp độ cá nhân. ■



Thương hiệu Starbucks có thể được nhận ra ngay lập tức. Vào thập niên 1990, Starbucks đã tiếp thị hình ảnh của hãng như một địa điểm thư giãn giữa chỗ làm và nhà, và là một nơi để uống cà phê tươi.

KHÁCH HÀNG LÀ ÔNG CHỦ DUY NHẤT

LÀM KHÁCH HÀNG YÊU QUÝ BẠN



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Lòng trung thành của khách hàng

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1891 Tem thương mại được giới thiệu tại Mỹ để khuyến khích người mua quay trở lại mua hàng. Khách hàng được thưởng những chiếc tem có thể được tích lũy để đổi hàng.

1962 Sam Walton khai trương Wal-Mart với khẩu hiệu "Đảm bảo hài lòng".

1967 Các trung tâm dịch vụ khách hàng 1-800 miễn phí đầu tiên được giới thiệu tại Mỹ.

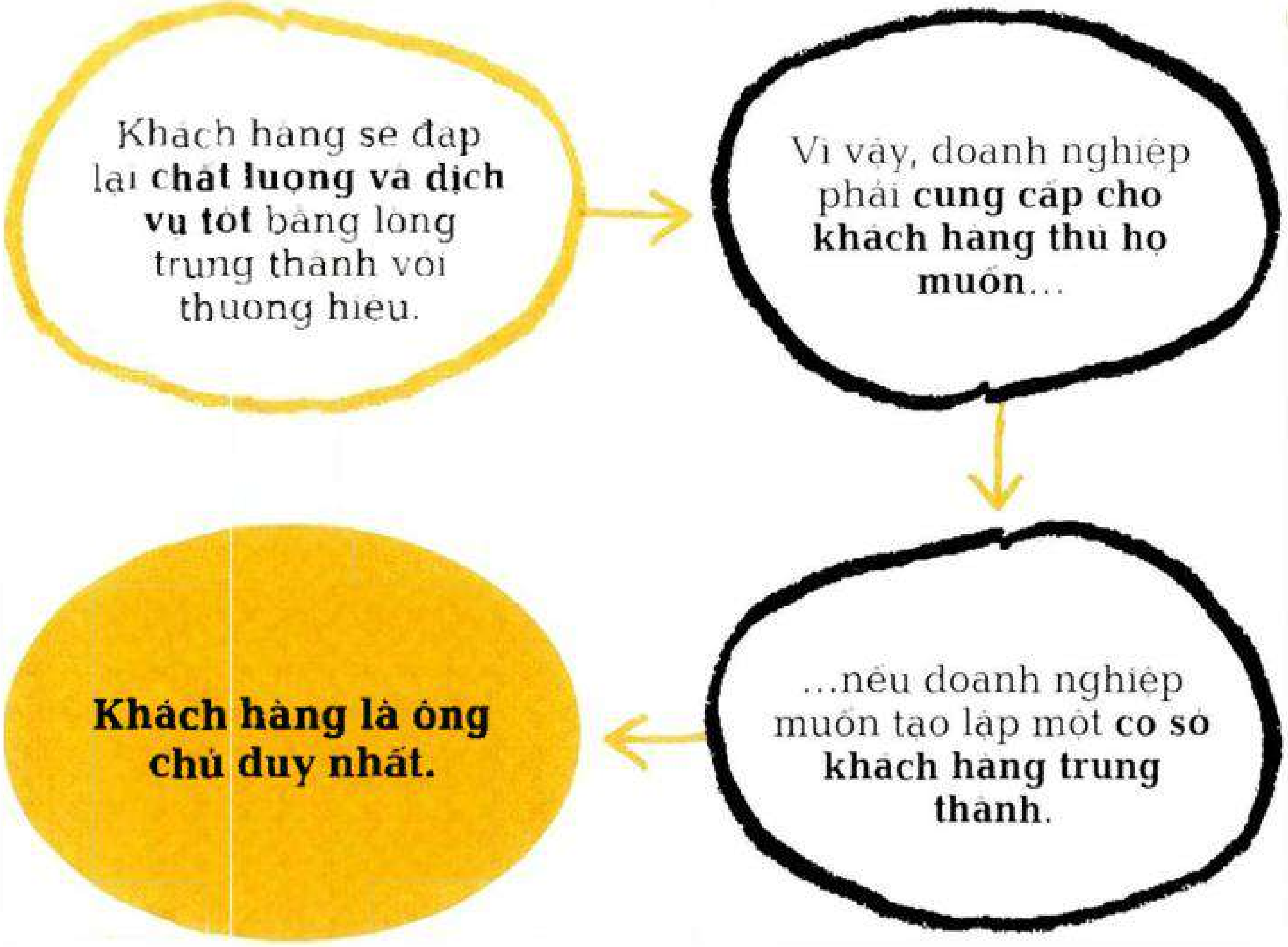
1981 American Airlines cung cấp chương trình khách hàng bay thường xuyên đầu tiên trong ngành để thưởng cho khách hàng trung thành.

1996 Với sự phát triển của Internet, hình thức hỗ trợ khách hàng thông qua trò chuyện trực tuyến và email được cung cấp cho khách hàng trực tuyến.

Ý tưởng khách hàng là người quyết định mức độ thành công của doanh nghiệp đã được chấp nhận bởi vô số doanh nhân và chuyên gia quản trị học từ cuối thế kỉ 19. Theo logic, nếu khách hàng hài lòng với một sản phẩm hoặc dịch vụ, họ sẽ tiếp tục mua và giới thiệu cho bạn bè và gia đình họ. Điều này giúp doanh nghiệp phát triển.

Giống như bất kì tình yêu nào, sức mạnh của một mối quan hệ giữa nhà cung cấp và người mua vừa mang tính cảm xúc vừa mang tính thực tế. Quá trình xây dựng tình yêu và lòng tin giữa hai bên không chỉ đòi hỏi doanh nghiệp phải sáng tạo để thúc đẩy mối liên kết cảm xúc với khách hàng mà

Xem thêm: Các chiến lược cạnh tranh phổ quát của Porter 178–83 ▪ Tìm hiểu thị trường 234–41 ▪ Tập trung vào thị trường tương lai 244–49 ▪ Quảng bá và khuyến khích mua hàng 271 ▪ Tối đa hóa lợi ích khách hàng 288–89 ▪ Đáp ứng nhu cầu 294–95

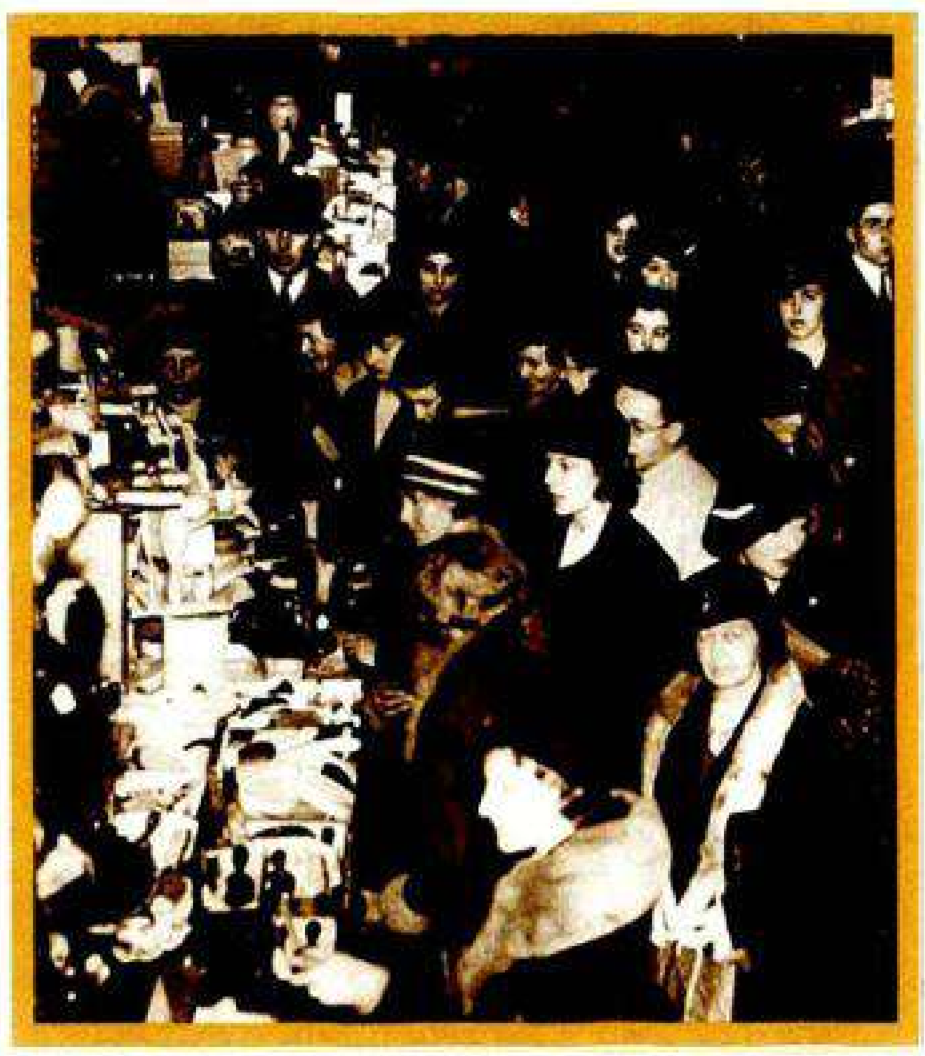


còn phải có hiểu biết thực tế để đảm bảo sản xuất và phân phối tinh gọn. Những khía cạnh thực tế này bao gồm: thời gian của chu kì đặt hàng; sản phẩm có sẵn; đặt hàng thuận tiện; thời gian giao hàng linh hoạt; bao bì sản phẩm đẹp mắt và dễ mở; quy trình trả hàng đơn giản; và khả năng tiếp cận với nhân viên dịch vụ khách hàng để giải quyết vấn đề hoặc trả lời thắc mắc.

Sự hài lòng của khách hàng

Vào thời xưa, quá trình thuyết phục khách hàng diễn ra trực tiếp tại cửa hàng, và các cửa hàng bách hóa đã tiên phong trong hoạt động này vào đầu thế kỉ 19. Selfridges ở London từ đầu đã được thiết kế để mang lại cho người mua hàng, đặc biệt là phụ nữ, cảm giác thích thú. Cửa hàng này không chỉ bán sản phẩm mà còn mang đến cho người mua trải nghiệm hoàn hảo về một lối sống sang trọng hơn.

Một trong những động lực cảm xúc mạnh mẽ nhất trong việc thu hút khách hàng là tiền bạc – lời hứa hẹn rằng khách hàng mua được nhiều hơn mà chỉ phải bỏ ra ít hơn khiến nhiều người khó mà cưỡng lại được. Coca-Cola được công nhận là công ty đầu tiên áp dụng cách này năm 1887 với phiếu thưởng một cốc cola miễn phí.



Hãy vượt quá kì vọng của khách hàng. Nếu làm được điều này, khách hàng sẽ luôn trở lại với bạn.
Sam Walton

Trong trường hợp của nhà sáng lập Wal-Mart Sam Walton (1918–92), tiết kiệm tiền cho khách hàng là trọng tâm trong kế hoạch kinh doanh và chiến lược này được cho là đã giúp ông trở thành một trong những thương nhân thành công nhất cuối thế kỉ 20. "Ý tưởng này rất đơn giản," ông giải thích. "Khi khách hàng nghĩ về Wal-Mart, họ sẽ nghĩ về giá thấp và sự hài lòng được đảm bảo. Họ có thể tương đối chắc chắn rằng sẽ không tìm ra nơi nào khác bán rẻ hơn và nếu không thích sản phẩm, họ có thể trả lại."

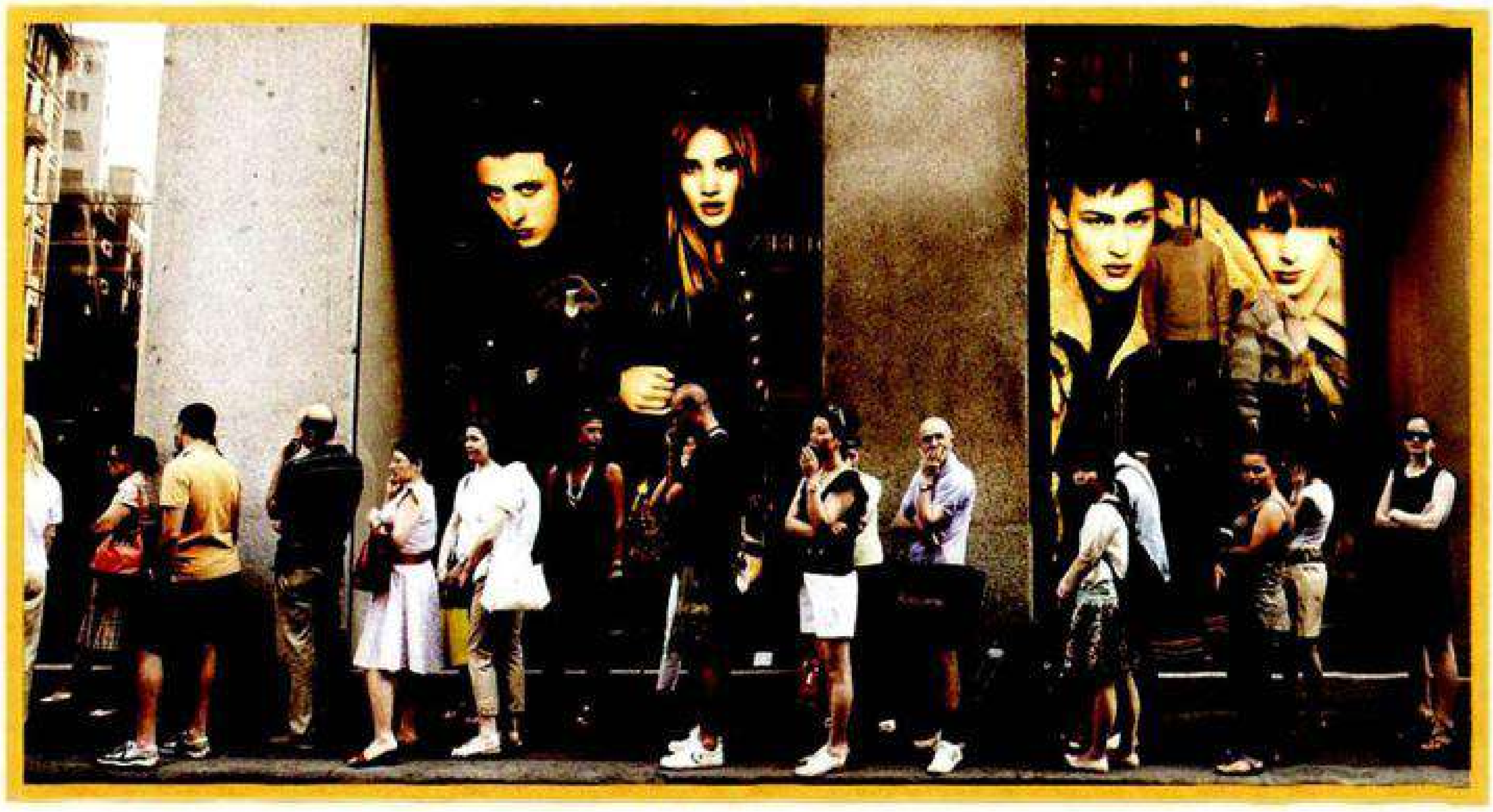
Tầm quan trọng của chất lượng

Chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ là một áp lực cảm xúc khác đối với khách hàng. Không giống với giá cả phải luôn được giữ ở mức thấp để níu chân khách hàng, chất lượng lúc nào cũng phải cao để duy trì mối liên kết tốt đẹp, bền chặt giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng. Người sáng lập Selfridges, Harry Gordon Selfridge, đưa ra lời khuyên: "Hãy luôn nhớ rằng hồi ức

Cửa hàng bách hóa Selfridges là một điểm đến, đồng thời cũng là một nơi mua sắm. Cửa hàng có quán cà phê và một khu vườn trên tầng mái, và Harry Selfridge trưng bày những mặt hàng như chiếc tivi của John Logie Baird bên trong cửa hàng.

về chất lượng vẫn còn đọng lại sau khi giá cả đã bị quên lãng. Khi đó, doanh nghiệp của bạn tự nhiên sẽ trở nên phát đạt."

Vào đầu thập niên 1980, các ngành bắt đầu định lượng ảnh hưởng của chất lượng sản phẩm lên lợi nhuận thông qua các nghiên cứu như PIMS (ảnh hưởng của chiến lược thị trường lên lợi nhuận). Trước thời điểm này, "chất lượng" thường không phải là ưu tiên hàng đầu của lãnh đạo doanh nghiệp, nhưng sau khi được chứng minh bởi nhiều nghiên cứu là có liên quan rõ ràng đến khả năng sinh lời, chất lượng trở thành một yếu tố sống còn trong chiến lược thu hút và giữ chân khách hàng.



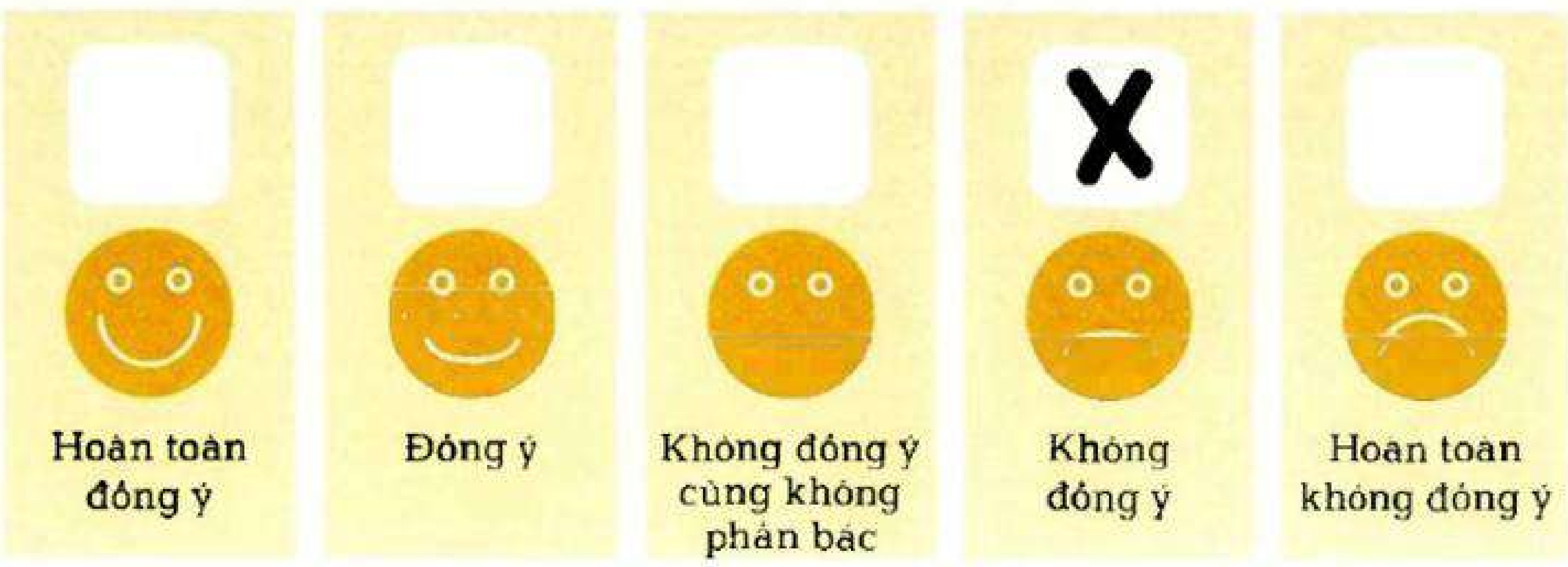
Khách hàng sẵn sàng xếp hàng để mua với giá rẻ – đó là lòng trung thành của họ với những thương hiệu cụ thể. Ở Ý, người mua chờ đợi bên ngoài một cửa hàng Burberry ở Milan vào ngày đầu tiên của đợt bán hạ giá.

Trả phí

Dù không có thị phần lớn nhất nhưng một công ty vẫn có thể tạo ra lợi nhuận cao nhất nếu khách hàng đánh giá chất lượng sản phẩm của họ cao đến mức sẵn sàng chi nhiều tiền để mua. Ví dụ, trên thị trường điện thoại thông minh, iPhone của Apple có thị phần tương đối nhỏ nhưng lại thu về khoảng 50% lợi nhuận. Việc tạo ra một sản phẩm hấp dẫn và xây dựng một trải nghiệm về mặt cảm xúc liên quan đến sản phẩm đó có thể là đủ để làm cho khách hàng yêu thích – đến mức họ sẵn sàng đặt hàng trước, chờ đợi và xếp hàng. Điều này được minh họa rõ ràng nhất ở lĩnh vực thời trang, trong đó khách hàng sẵn lòng chịu đựng việc chen lấn xô đẩy để mua được những chiếc túi xách hoặc đôi giày thuộc phiên bản giới hạn, hoặc chờ đợi nhiều năm để được mua – như chiếc túi xách sang trọng Hermès. Tuy nhiên, đây là trường hợp hiếm có đối với hầu hết các doanh nghiệp. Khách hàng kì vọng các nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ làm mọi việc có thể để thuyết phục họ và làm cho họ hài lòng trong tất cả các giai đoạn của quá trình mua sắm. Mặc dù lôi kéo khách hàng mới luôn là một phần quan trọng trong chiến lược tiếp thị, khách hàng hiện hữu thường mang lại doanh thu cao hơn. Những khách hàng này sẽ tiếp tục mua cùng một sản phẩm hoặc dịch vụ, hoặc có thể bắt đầu mua các sản phẩm khác từ cùng một nhà cung cấp. Giới kinh doanh đã nhận ra rằng một số khách hàng tạo ra lợi nhuận cao hơn những người khác, và họ chi tiền để thu hút những khách hàng tạo ra lợi nhuận này và lôi kéo họ chi tiêu nhiều hơn.

Trong bán lẻ trực tuyến, khách hàng có thể được khuyến khích trở lại mua sắm thông qua các email được điều chỉnh để phù hợp với lịch sử mua hàng của họ. Trong lĩnh vực marketing trực tiếp qua thư hoặc đặt hàng qua thư, những bức thư kèm theo ưu đãi đặc biệt hoặc giới thiệu các sản phẩm cộng thêm cùng có chức năng tương tự, trong khi tại một cửa hàng, sự nhanh nhạy của nhân viên bán hàng có thể trực tiếp tạo ra một lí do về cảm xúc để khách hàng mua thêm, dù đó cũng là một chi phí của doanh nghiệp. Vì vậy, việc lấy lòng khách hàng phải tập trung vào cả chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ

Thang Likert, do nhà tâm lí học người Mỹ Rensis Likert tạo ra vào thập niên 1930, được thiết kế để đo lường thái độ. Thang đo năm điểm này đưa ra phản hồi về một phát biểu, và người tham gia chọn phản hồi mà họ thấy phù hợp nhất. Được xem là một cách hiệu quả để nhận phản hồi của khách hàng, thang đo này cũng bị chỉ trích vì đưa ra kết quả sai lệch do áp dụng một tập hợp các lựa chọn bắt buộc.



lần nhưng lợi ích dành cho khách hàng khi trung thành với một thương hiệu hoặc công ty cụ thể, bất kể là vì yếu tố thuận tiện, giá rẻ hay mang lại cảm giác tốt.

Nuôi dưỡng lòng trung thành

Ý tưởng về chương trình khách hàng trung thành, do ngành hàng không làm tiên phong với chương trình khách hàng thân thiết, đặc biệt quan trọng đối với các công ty bán lẻ. Một chương trình khách hàng trung thành thành công sẽ không chỉ mang lại cho khách hàng động lực vì được "hoàn tiền" mà còn giúp doanh nghiệp thu thập dữ liệu về các ưu tiên của khách hàng, thói quen chi tiêu, các thương hiệu được yêu thích và phản ứng của họ với các chương trình khuyến mãi. Các nhà bán lẻ sử dụng dữ liệu này để ra quyết định về những sản phẩm cần tích trữ. Thông qua chương trình khách hàng trung thành, cửa hàng bách hóa của Mỹ Nordstrom ghi lại được kích thước và màu sắc ưa thích cũng như ngày sinh nhật, ngày kỉ niệm và các thông tin cá nhân khác của khách hàng. Họ cung cấp "Fashion Rewards" – điểm thưởng có được cho mỗi đô la chi tiêu bằng thẻ khách hàng. Khi một khách hàng đã tích lũy một số điểm nhất định, họ nhận được "Nordstrom Notes" và có thể dùng nó để được hoàn lại tiền trong những lần mua hàng sau. Nhiều cửa hàng khác trên thế giới cũng sử dụng những chương trình khách hàng trung thành tương tự.

> Khách hàng có thể loại bỏ bạn chỉ đơn giản bằng cách quyết định mua hàng ở chỗ khác.
>
> **Michael Bergdahl**
> **Giám đốc nhân sự người Mỹ, Wal-Mart (1954–)**

Thách thức trực tuyến

Các nhà bán lẻ trực tuyến có tiềm năng thu được nhiều lợi ích hơn từ khách hàng trung thành, nhưng đầu tiên họ phải khắc phục việc thiếu sự kết nối tức thời về mặt cảm xúc như được tạo ra bởi không khí của một cửa hàng thực tế.

Ví dụ, Zappos, hãng bán giày trực tuyến, sử dụng trung tâm cuộc gọi để xây dựng mối quan hệ với khách hàng và đạt được lòng trung thành của họ. Đối với người sáng lập Tony Hsieh, trung tâm cuộc gọi không phải là một khoản chi phí mà là một cơ hội để tiếp thị. Nhân viên của trung tâm cuộc gọi không nói những câu soạn sẵn mà tìm cách tạo ra sự liên kết cảm xúc với khách hàng. Danh tiếng mà họ tạo được về nỗ lực làm hài lòng khách hàng đã được ghi nhận như một phần của thương hiệu. Các chiến thuật đơn giản như gửi hàng trước thời hạn và thời gian hoàn trả 365 ngày đã giúp làm tăng tỉ lệ trở lại mua hàng đến khoảng 75%.

Jeff Bezos, CEO của Amazon, đã dọn đường cho sự tiến bộ của việc làm hài lòng khách hàng trong thời đại kĩ thuật số. Bezos đã vượt qua được một số trở ngại của việc bán lẻ qua mạng, chẳng hạn như khách hàng không thể chạm vào sản phẩm và phải chờ giao hàng, vì dịch vụ của Amazon bao gồm giao hàng vào hôm sau và hoàn trả miễn phí. Amazon liên tục được xếp hạng đầu về chỉ số hài lòng của khách hàng Mỹ. Như Bezos khẳng định, "Nếu bạn làm khách hàng không hài lòng trong đời thực, mỗi người có thể kể cho sáu người bạn. Nếu bạn làm khách hàng không hài lòng trên Internet, mỗi người có thể kể cho 6.000 người khác." ■

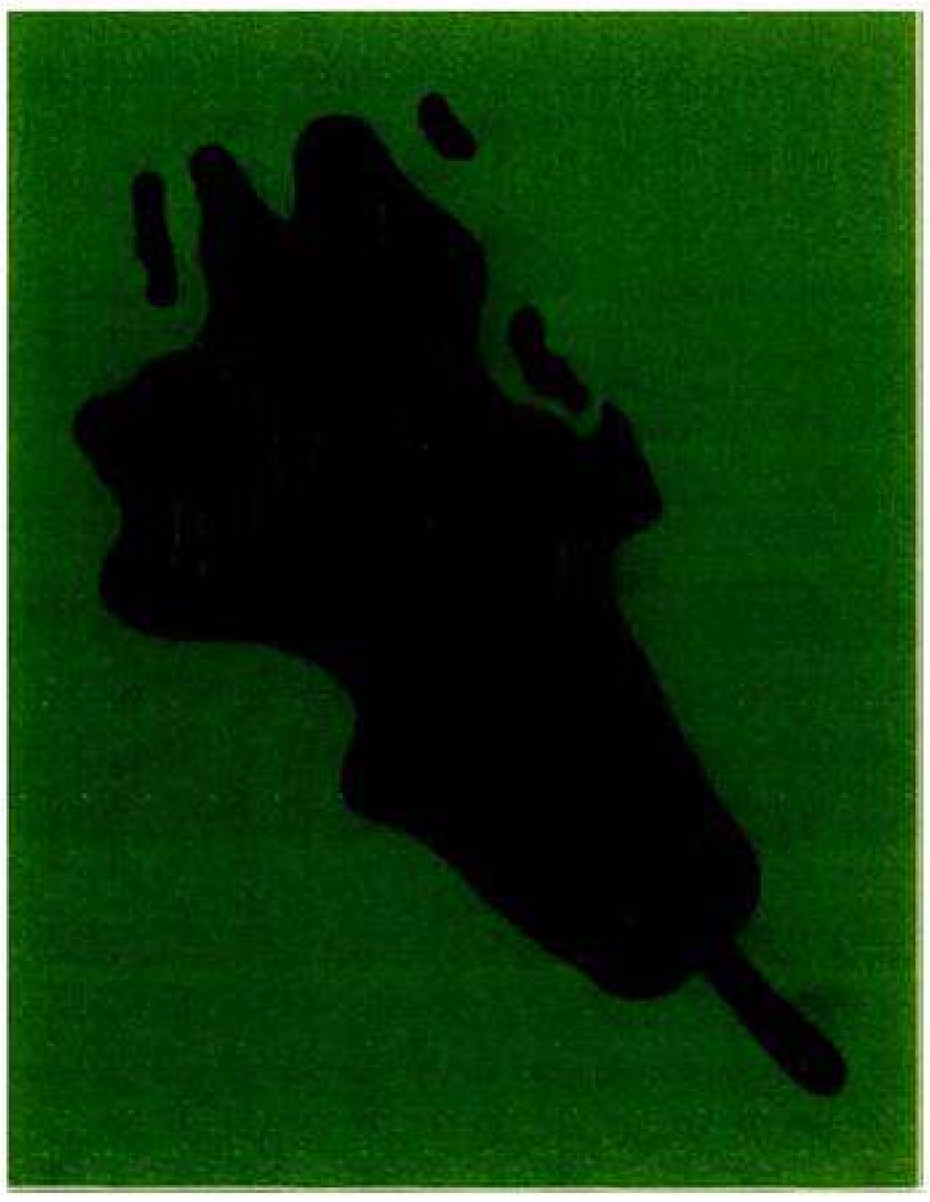


Chương trình khách hàng trung thành và thẻ khách hàng khuyến khích việc mua lại sản phẩm và đồng thời mang đến cho các doanh nghiệp cơ hội để thu thập dữ liệu về thói quen mua sắm của khách hàng.

Có phải khách hàng luôn đúng?

Những người chủ của hàng bách hóa như Harry Gordon Selfridge, người thành lập Selfridges tại London năm 1909, và Marshall Field, người mở cửa hàng mang tên mình ở Chicago năm 1865, được công nhận là đặt ra cụm từ "khách hàng luôn đúng" với nghĩa là việc giữ chân khách hàng ít tốn kém hơn là tìm khách hàng mới. Trong thời đại của những lời tuyên bố về sản phẩm được thổi phồng quá mức, cách tiếp cận này được xây dựng để thu hút tầng lớp trung lưu ngày càng đông đảo. Tuy nhiên, từ thập niên 1990, ngành tiếp thị đã áp dụng một cách tiếp cận khách hàng sáng suốt hơn với niềm tin rằng khách hàng không phải lúc nào cũng đúng.

Mỗi khách hàng có thể được đánh giá bởi tỉ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) hoặc giá trị trọn đời, giúp công ty tập trung nỗ lực vào các khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận hơn. Một số doanh nghiệp phân loại khách hàng thành loại luôn luôn đúng và loại không đáng để lắng nghe.



QUÉT SƠN TRẮNG NHƯNG BẰNG CHỔI XANH

ĐÁNH BÓNG XANH

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Đạo đức kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1985 Các nhà khoa học tuyên bố đã phát hiện được một lỗ hổng ở tầng ôzôn.

1986 Lần đầu tiên thuật ngữ "đánh bóng xanh" (greenwash) được sử dụng trong một bài luận của nhà hoạt động môi trường người Mỹ Jay Westerveld.

1990 Tính đến kỉ niệm Ngày Trái Đất lần thứ 20, một phần tư số sản phẩm gia dụng mới trên thị trường Mỹ được quảng cáo là "có thể tái chế", "phân hủy sinh học", "thân thiện với tầng ôzôn" hoặc "có thể phân hủy".

1992 Ủy ban Thương mại Liên bang kết hợp với Cơ quan Bảo vệ Môi trường Hoa Kỳ xuất bản "Hướng dẫn cho các tuyên bố tiếp thị về môi trường".

1999 Từ "greenwash" được đưa vào *Từ điển Tiếng Anh Oxford*.

Khi một **vấn đề** hoặc thảm họa **môi trường** được công chúng biết đến, nhiều người tiêu dùng muốn giúp đỡ bằng cách **mua sắm có trách nhiệm.**

Để **thu hút** những khách hàng này...

...Công ty A tiến hành **những cải tổ cơ bản liên quan đến môi trường.**

...Công ty B thực hiện những thay đổi tối thiểu để **được chứng nhận xanh.**

...Công ty C đánh lừa công chúng về **chính sách môi trường** của mình.

Một số công ty **xem trọng các vấn đề môi trường.**

Một số công ty sử dụng các vấn đề môi trường như một công cụ tiếp thị – quét sơn trắng nhưng bằng chổi xanh.

Xem thêm: Quản lí khủng hoảng 188–89 ▪ Tranh tụng mãn 194–201 ▪ Đạo đức trong kinh doanh 222 ▪ Tạo dựng một nền văn hóa đạo đức 224–27 ▪ Sự hấp dẫn của đạo đức 270

Khái niệm "đánh bóng xanh" xuất hiện trong thời kì trỗi dậy của phong trào môi trường vào thập niên 1990, nói về hành động của các công ty và cơ quan chính phủ gắn mác thân thiện với môi trường. Cũng như từ "sơn trắng" được dùng để chỉ việc che đậy những khía cạnh khó khăn của các vấn đề mà công chúng quan tâm, từ "đánh bóng xanh" được dùng để chỉ việc gắn mác hào nhoáng cho các chủ đề môi trường, khiến người tiêu dùng sao nhãng khỏi các cuộc thảo luận nghiêm túc hay hành động quyết đoán.

Nhà hoạt động môi trường người New York, Jay Westerveld là người đầu tiên viết ra từ này trong một bài luận năm 1986 về việc các khách sạn yêu cầu khách tránh sử dụng quá nhiều khăn tắm để giảm tải việc giặt ủi và bảo vệ môi trường. Westerveld giải thích rằng đây là một mánh khóe để tiết kiệm chi phí thay vì để cứu Trái Đất.

Phong trào ngày càng phát triển

Cho đến thập niên 1980, phần lớn các nhà quản lí doanh nghiệp đều xem vấn đề môi trường là những trở ngại tiềm ẩn cần được tránh né một cách khôn khéo hoặc là những vấn đề về quan hệ công chúng cần được giải quyết. Tuy nhiên, năm 1985, tin tức về lỗ thủng tầng ozon đã làm người tiêu dùng tẩy chay chất aerosol phát xuất từ hợp chất chlorofluerocarbon (CFC), vốn được xem là một trong những mối đe dọa đối với tầng ozon. Khi người tiêu dùng ngày càng ủng hộ phong trào vì môi trường, các nhân viên tiếp thị nhận thấy lợi thế khi gắn hình ảnh của sản phẩm hoặc công ty với các vấn đề bảo vệ môi trường.

Ban đầu, ngành tiếp thị có vẻ như ủng hộ quan điểm bảo vệ môi trường sau khi Báo cáo Brundtland được công bố năm 1987. Thập niên 1990 được dự báo là thời điểm diễn ra cuộc cách mạng xanh và các doanh nghiệp vội vã gắn kết với các sản phẩm và quy trình thân thiện với môi trường.

Các công ty xanh

Những doanh nghiệp như The Body Shop và Volvo đã áp dụng các chiến lược xanh ngay từ thập niên 1970, và bởi vì truyền thông đang tìm kiếm những câu chuyện từ khía cạnh môi trường, các công ty này thường xuyên xuất hiện trên báo. Sự nổi tiếng của các công ty này đã làm cho việc áp dụng các chính sách và sản phẩm xanh thậm chí còn hấp dẫn hơn nữa.

Đồng thời, ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy người tiêu dùng không tin vào mọi thứ họ đọc hay thấy được và bắt đầu hoài nghi về các ý định bảo vệ môi trường của giới kinh doanh. Tuy nhiên, các doanh nghiệp vẫn nhìn thấy lợi thế thương mại khi gắn mác thân thiện với môi trường, và ngành tiếp thị bắt đầu áp dụng những chiến lược nhằm cố gắng kết nối với người tiêu dùng có ý thức về môi trường.

Phong trào "đánh bóng xanh" đã xuất hiện ở những nơi bất ngờ. Ngành công nghiệp hạt nhân đã cố gắng xóa bỏ điều tiếng về sự nguy hiểm bằng cách nói về năng lượng hạt nhân như một lời giải cho hiện tượng nóng lên trên toàn cầu. Năm 2006, công ty sản xuất vũ khí BAe tuyên bố họ đang tạo ra "đạn không chì". Tuy nhiên, ngành tiếp thị cần nhớ rằng công chúng nhìn chung vẫn có thể phân biệt giữa chính sách và thực tiễn, sản phẩm nào thực sự thân thiện với hệ sinh thái và sản phẩm nào chỉ đơn thuần được gắn mác xanh. ▪

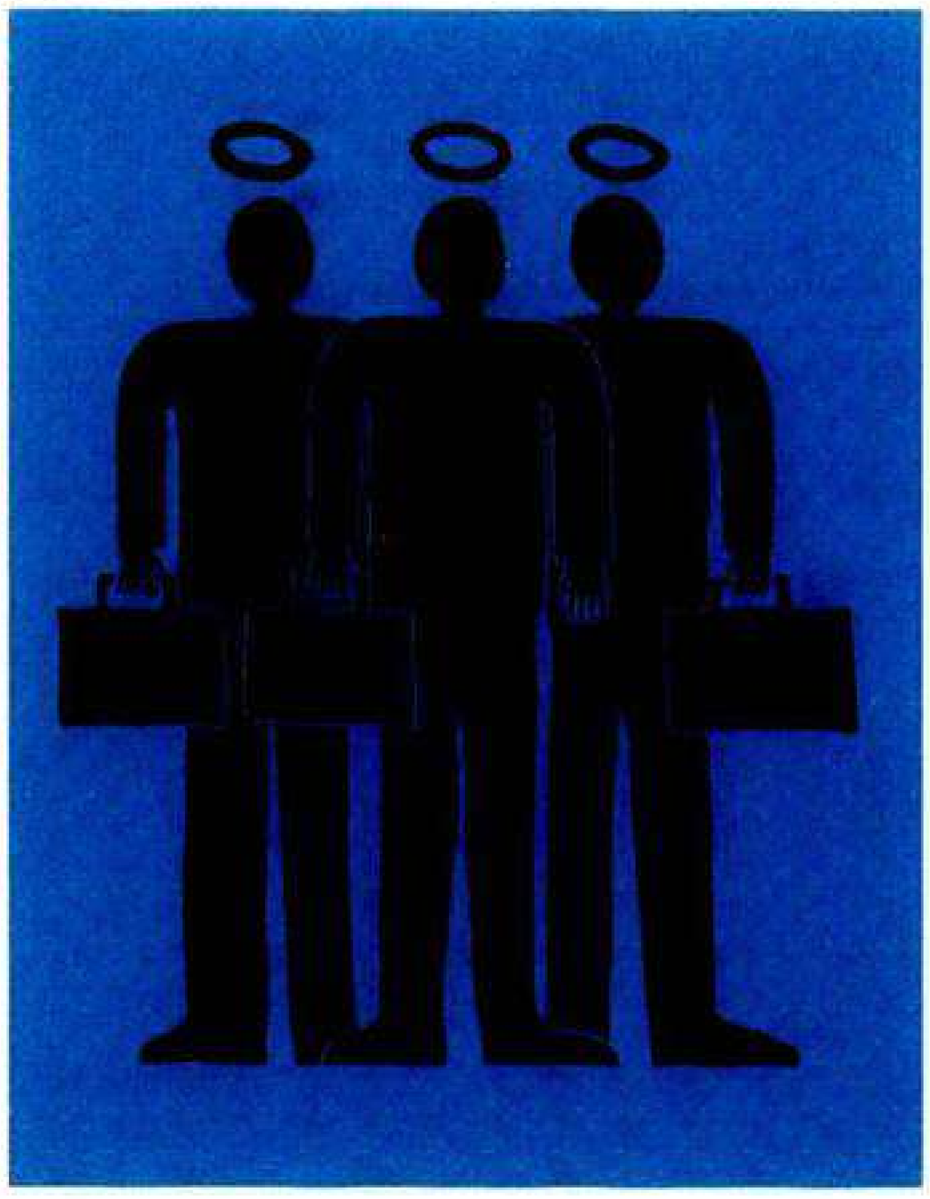
> Tỉ lệ... đánh bóng xanh – những lời dối trá hoàn toàn có chủ ý... có thể không cao đến mức đó. Nhưng có rất nhiều doanh nghiệp... đã gần đạt đến mức đó.
>
> **Andrew Winston**
> **Chiến lược gia môi trường người Mỹ**

Các sắc thái của màu xanh

Nhiều năm sau khi công bố Báo cáo Brundtland 1987 của Liên Hiệp Quốc kêu gọi bảo vệ môi trường, số lượng quảng cáo và chiến dịch thân thiện với môi trường tăng lên nhanh chóng. Từ năm 1989 đến 1990, số lượng sản phẩm xanh được giới thiệu tại Mỹ đã tăng gấp đôi. Trào lưu này tiếp tục mở rộng trong suốt đầu thập niên 1990, được hỗ trợ bởi nghiên cứu thị trường, cho thấy người tiêu dùng quan tâm đến những sản phẩm có trách nhiệm với môi trường.

Tuy nhiên, đến giữa thập niên 1990, một vài nghiên cứu phát hiện ra sự thiếu nhất quán giữa ý định và hành vi của người tiêu dùng khi họ phải trả nhiều tiền hơn cho những sản phẩm xanh. Cũng có những lo ngại về tác động tiêu cực của các chiến lược xanh lên thái độ của cổ đông.

Những yếu tố này có thể đã dẫn đến hình thức đánh bóng xanh, trong đó các tổ chức có thực hiện thay đổi nhưng rất nhỏ cho sản phẩm hoặc quy trình của mình để thể hiện bộ mặt xanh, nhưng không để vấn đề môi trường ảnh hưởng đến lợi nhuận.



MỌI NGƯỜI MUỐN DOANH NGHIỆP TIN VÀO ĐIỀU GÌ ĐÓ CAO CẢ HƠN VIỆC TỐI ĐA HÓA LỢI NHUẬN

SỰ HẤP DẪN CỦA ĐẠO ĐỨC

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Đạo đức kinh doanh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1867 Karl Marx khẳng định chủ nghĩa tư bản được xây dựng dựa trên sự bóc lột sức lao động.

1962 Tổng thống Mỹ John F. Kennedy đề xuất Bộ luật về Quyền của người tiêu dùng: quyền được an toàn, quyền được cung cấp thông tin, quyền được lựa chọn và quyền được lắng nghe. Bộ luật này được Liên Hiệp Quốc mở rộng và áp dụng vào năm 1985.

1988 Tổ chức Thương mại Công bằng ra đời.

2008 Một nghiên cứu trên tạp chí *Psychological Science* khẳng định thần kinh của con người được lập trình để ủng hộ việc đối xử công bằng.

2012 Thế vận hội London yêu cầu các nhà bán lẻ thực phẩm chỉ sử dụng các thương hiệu trà, cà phê, đường, rượu, sô-cô-la và chuối có chứng nhận Fairtrade.

Sự hấp dẫn của đạo đức được dựa trên ưu tiên cơ bản của con người về đối xử công bằng. Đạo đức kinh doanh – các nguyên lí và quy tắc kinh doanh có đạo đức – đã trở thành một lĩnh vực nghiên cứu từ đầu thập niên 1900. Ban đầu, nghiên cứu tập trung vào quyền lợi và điều kiện làm việc của công nhân, xem họ có được trả "mức lương công bằng" không. Vào thập niên 1960, người tiêu dùng cũng bắt đầu đòi hỏi quyền lợi và muốn biết nhiều hơn về danh tiếng và cách hoạt động của công ty.

Tuy nhiên, mãi đến thập niên 1980 thì đạo đức mới bắt đầu được phản ánh trên thị trường với sự thành lập Tổ chức Thương mại Công bằng. Tổ chức này giới thiệu một hệ thống gắn nhãn cho những sản phẩm được sản xuất và mua bán mà không có bóc lột sức lao động. Nhờ đó, người tiêu dùng có thể chọn sản phẩm căn cứ vào khía cạnh đạo đức.



Cà phê Mayan được bán với nhãn Fairtrade, đảm bảo với người tiêu dùng rằng nông dân trồng cà phê đã được trả tiền cho sản phẩm của họ một cách công bằng.

Từ thập niên 1990 khi các công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu hóa và ngày càng có xu hướng chuyển hoạt động sản xuất sang các nền kinh tế có giá nhân công rẻ, người tiêu dùng cũng trở nên ý thức hơn về những vấn đề liên quan và ý nghĩa của những lựa chọn mua hàng mà họ đưa ra.

Unilever đã công bố mục tiêu đạo đức trong "Kế hoạch sống bền vững" 2010 với cam kết giảm một nửa dấu chân môi trường và sử dụng toàn bộ nguyên liệu một cách bền vững đến năm 2020. Các công ty khác cũng làm theo. Dù biết rằng một số công ty có thể không thực hiện được các cam kết kiểu này nhưng người tiêu dùng thường chọn cách tin tưởng vì như Mark Zuckerberg nhận xét, "mọi người muốn dùng dịch vụ của những công ty tin vào điều gì đó cao cả hơn việc tối đa hóa lợi nhuận." ▪

Xem thêm: Chơi theo luật 120–23 ▪ Đạo đức trong kinh doanh 222 ▪ Tạo dựng một nền văn hóa đạo đức 224–27 ▪ Tìm hiểu thị trường 234–41 ▪ Đánh bóng xanh 268–69



AI CŨNG THÍCH ĐƯỢC TẶNG THÊM

QUẢNG BÁ VÀ KHUYẾN KHÍCH MUA HÀNG

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Khuyến mãi trong tiếp thị

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1895 Postum Cereals (Mỹ) giới thiệu các phiếu "không tốn một xu" để quảng bá sản phẩm ngũ cốc của họ.

1912 Chương trình "mỗi hộp một phần thưởng" được dùng để lôi kéo khách hàng Mỹ mua bắp rang bơ Cracker Jack.

1949 Nhà sản xuất ngũ cốc của Mỹ Pillsbury lập chiến lược tiếp thị dựa trên một cuộc thi nấu ăn gắn với sản phẩm của họ.

1975 "Cuộc thi nếm vị Pepsi" giúp thương hiệu nước giải khát này vượt Coca-Cola về doanh số bán hàng ở các siêu thị.

1992 Nhà sản xuất đồ điện Hoover tặng một chuyến bay miễn phí cho bất kì khách hàng người Anh nào chi £100 cho một sản phẩm. Chương trình này được yêu thích đến mức công ty đã phải bỏ ra gần £50 triệu.

Các nhà tiếp thị thường áp dụng việc tặng quà, giải thưởng, giảm giá hoặc trao tiền thưởng để thuyết phục khách hàng mua sản phẩm. Chiến lược này được gọi là "tiếp thị khuyến khích" hoặc "khuyến mãi" và thường được sử dụng để giới thiệu một sản phẩm mới, thu hút sự quan tâm trở lại khi doanh số không tăng, hoặc để hỗ trợ xây dựng danh tiếng hoặc thương hiệu của công ty.

Nhà tư bản công nghiệp người Mỹ William Wrigley là người tiên phong sử dụng khuyến mãi để thúc đẩy mua hàng. Năm 1892, ông bắt đầu tiếp thị sản phẩm kẹo cao su bằng cách tặng quà, hoặc "phần thưởng" để lôi kéo khách hàng rời bỏ những thương hiệu đã có chỗ đứng trên thị trường. Ông thường sử dụng lại chiến thuật này để thúc đẩy tăng doanh số.

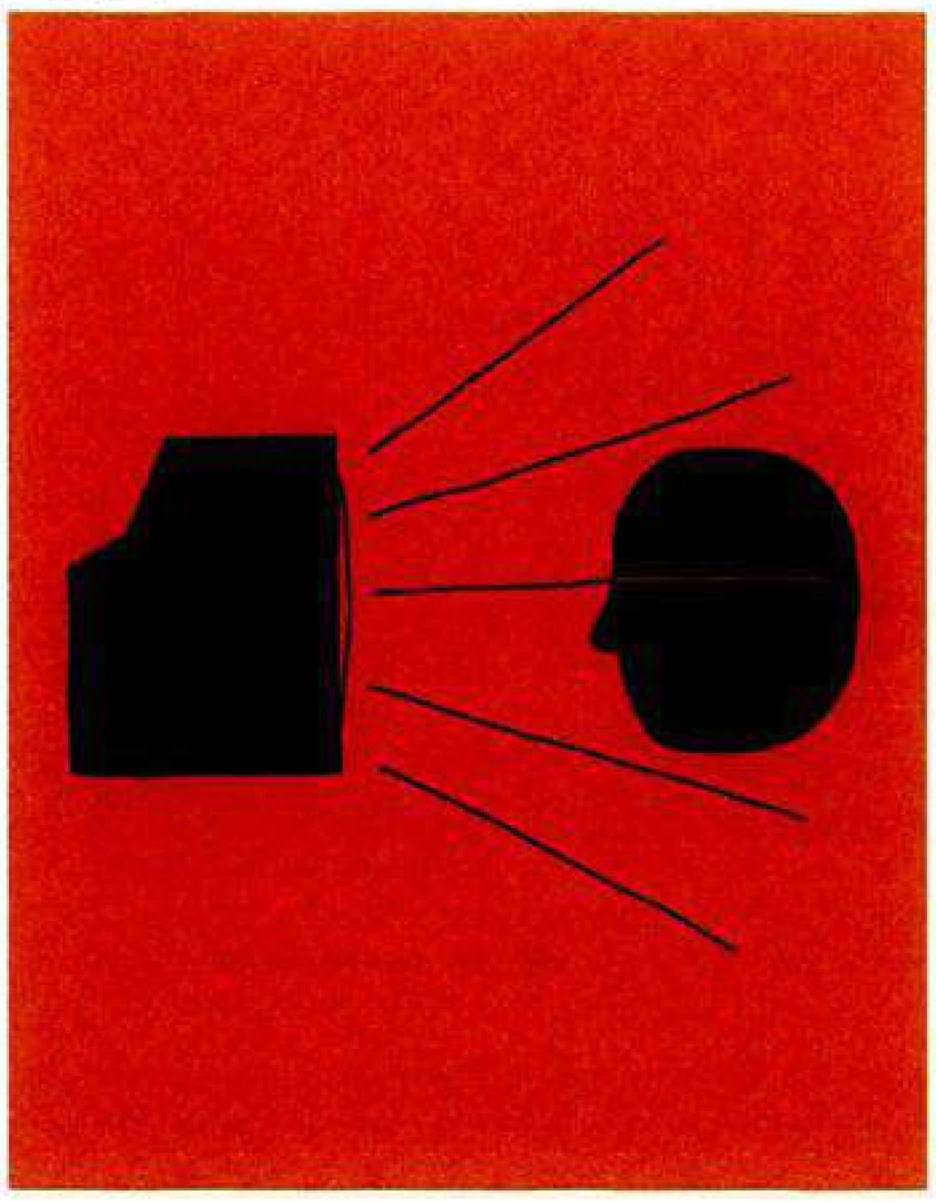
Đẩy và kéo

Trong thuật ngữ tiếp thị hiện đại, Wrigley dùng các hình thức khuyến mãi "kéo": tặng quà hoặc giảm giá để kích cầu và buộc các hãng bán lẻ phải tích trữ nhiều sản phẩm hơn. Các nhà tiếp thị cũng có thể dùng các hình thức khuyến mãi "đẩy": trả thù lao cho các hãng bán lẻ hoặc bán buôn để họ hướng sự chú ý của khách hàng vào các sản phẩm nhất định.

Cả hai hình thức khuyến mãi đẩy và kéo đều có thể làm tăng doanh số trong ngắn hạn nhưng tác động phai dần theo thời gian; quảng cáo trở nên nhàm chán hoặc khuyến mãi trở nên quá tốn kém. Thành công của một đợt khuyến mãi được đo bằng tỉ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI). Khi ROI bắt đầu giảm hoặc danh tiếng của công ty bị ảnh hưởng do có quá nhiều chương trình khuyến mãi, chiến lược này không còn hiệu quả nữa. ▪

> Một điều mà tôi học được là bạn không thể thúc đẩy công nghệ, mà phải thu hút công nghệ.
>
> **Bill Ford**
> Nhà công nghiệp người Mỹ (1957–)

Xem thêm: Tìm hiểu thị trường 234–41 ▪ Tạo dựng thương hiệu 258–63 ▪ Tạo tin đồn 274–75 ▪ Tiếp thị hỗn hợp 280–83



DOANH NGHIỆP MUỐN QUẢNG CÁO KHI THUẬN LỢI VÀ PHẢI QUẢNG CÁO KHI KHÓ KHĂN

TẠI SAO PHẢI QUẢNG CÁO?

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quảng cáo

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1729 Benjamin Franklin, nhà khoa học và là thành viên Nhóm lập quốc Hoa Kỳ, quảng cáo cho các phát minh của công ty ông trong tờ *Pennsylvania Gazette*.

1840 Công ty quảng cáo đầu tiên trên thế giới được thành lập tại Philadelphia, Hoa Kỳ.

1939 Coca-Cola sử dụng ông già Noel trong chiến dịch quảng cáo, giúp tạo ra hình ảnh nhân vật tròn trĩnh rất phổ biến ngày nay.

1955 Quảng cáo mang tính biểu tượng Marlboro Man được tung ra và cực kì thành công dù có những nghiên cứu cho rằng bệnh ung thư phổi có liên quan việc hút thuốc.

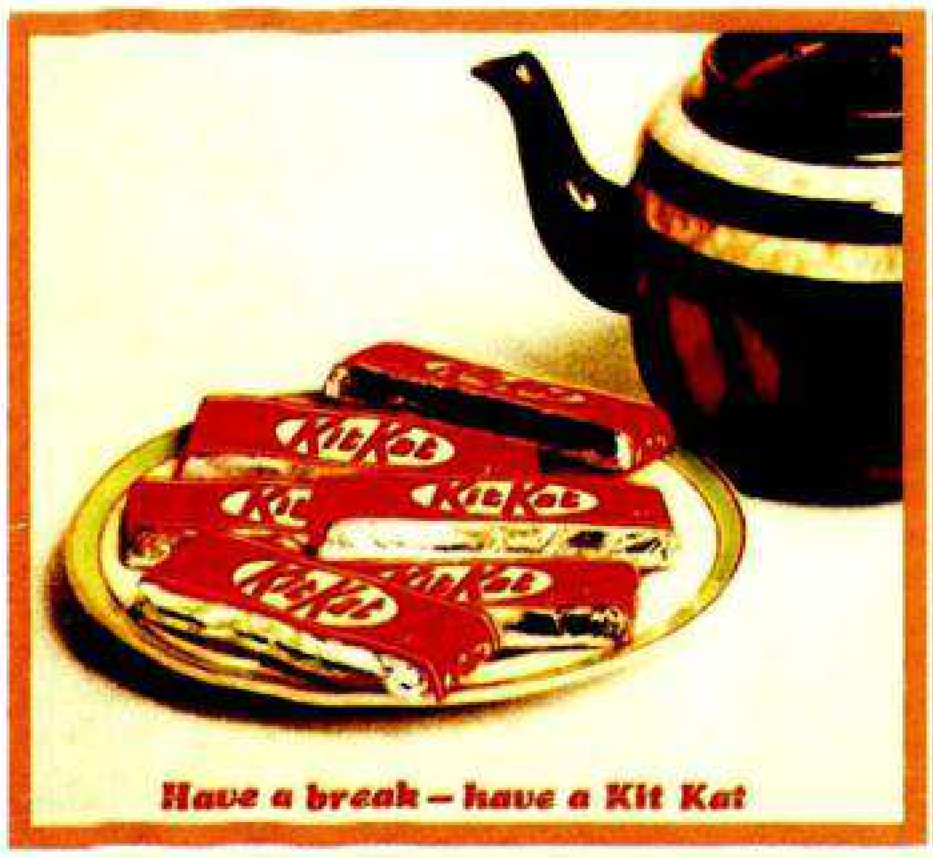
1994 HotWired trở thành trang web đầu tiên bán biểu ngữ quảng cáo; một năm sau, máy chủ đầu tiên có khả năng theo dõi và quản lí quảng cáo được giới thiệu ra thị trường.



Trong kinh doanh, quảng cáo đôi khi được xem là một sự lãng phí tiền của, và chi tiêu cho quảng cáo thường là phần đầu tiên cần phải cắt giảm trong thời kì suy thoái. Khi phát biểu rằng "Doanh nghiệp muốn quảng cáo khi thuận lợi và phải quảng cáo khi khó khăn", giám đốc quảng cáo Bruce Barton muốn nói rằng quảng cáo nên được xem là một phần của nỗ lực không ngừng trong việc xây dựng quan hệ với khách hàng hiện hữu và tiềm năng. Phát biểu này về sau được trích dẫn rất nhiều.

Theo Barton, người phụ trách một số chiến lược quảng cáo quan trọng ở Mỹ từ thập niên 1920 đến

Xem thêm: Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Mô hình AIDA 242–43 ▪ Tập trung vào thị trường tương lai 244–49 ▪ Tạo dựng thương hiệu 258–63 ▪ Làm khách hàng yêu quý bạn 264–67 ▪ Tạo tin đồn 274–75



Các quảng cáo Kit Kat tại Anh giống như quảng cáo từ thập niên 1960 này đã sử dụng khẩu hiệu "Hãy nghỉ ngơi – hãy ăn Kit Kat" trong gần 60 năm. Ngày nay, nhắc đến cụm từ này tức là nhắc đến thương hiệu Kit Kat.

1940, giảm chi phí quảng cáo là một việc làm dại dột. Ông chỉ ra những lợi ích khi duy trì sự hiện diện của thương hiệu trên thị trường bằng cách quảng cáo liên tục. Để tồn tại qua những thăng trầm của hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp cần duy trì sự hiện diện trong tâm trí người tiêu dùng.

Barton tin rằng việc chỉ quảng cáo khi thị trường đang bùng nổ và công ty có kinh phí, sau đó lại cắt giảm khi biên lợi nhuận giảm là một cách tiết kiệm sai lầm. Nếu một công ty dừng quảng cáo, người tiêu dùng có thể quên họ, điều này sẽ khiến công ty khó mà thu hút khách hàng quay lại khi nền kinh tế trở nên sôi động một lần nữa.

Xây dựng thương hiệu

Barton không phải là người đầu tiên coi trọng giá trị của quảng cáo trong việc xây dựng hình ảnh lâu bền cho một công ty hoặc sản phẩm. Thomas Barratt, đôi khi còn được gọi là "cha đẻ của quảng cáo hiện đại", đã lập ra một số chiến dịch cho công ty sản xuất xà phòng của Anh Pears vào cuối thế kỉ 19. Những quảng cáo này giúp làm cho thương hiệu Pears gắn liền với sản phẩm xà phòng. Trong khi ông chủ Francis Pears cực kì thận trọng với việc chi tiêu cho quảng cáo thì Barratt, con rể của ông, lại là một người dám chấp nhận rủi ro.

Barratt hiểu tầm quan trọng của việc duy trì sự hiện diện trong tâm trí công chúng và liên tục đánh giá sự thay đổi thị hiếu trên thị trường.

Một ví dụ nổi bật của việc xây dựng hình ảnh thông qua quảng cáo trong thời gian dài là Kit Kat của Nestle. Phần lớn mọi người sống tại 100 quốc gia có bán sản phẩm này đều thuộc câu khẩu hiệu "Hãy nghỉ ngơi – hãy ăn Kit Kat". Một trong những nguyên nhân khiến khẩu hiệu này phổ biến đến vậy là vì nó đã được sử dụng từ năm 1957, tạo thành một phần quan trọng trong hoạt động quảng cáo và tiếp thị của thương hiệu này.

Duy trì sức mạnh

Có thể khẳng định rằng công ty nào dừng quảng cáo sẽ có nguy cơ biến mất khỏi nhận thức của công chúng, thậm chí ngày nay nguy cơ còn lớn hơn khi hầu hết mọi người đều ngập chìm trong vô số thông tin và hình ảnh mỗi ngày. Nghiên cứu phản ứng của người xem đối với quảng cáo trên truyền hình cho thấy kể cả khi người tiêu dùng đã bị quá tải bởi thông tin và có vẻ như không quan tâm hoặc không bị tác động bởi những thông điệp quảng cáo, họ vẫn có thể có cảm nhận tích cực với những quảng cáo củng cố cho hình ảnh của những thương hiệu mà họ yêu thích trước đó. Điều này có vẻ như ủng hộ quan điểm của Barton rằng quảng cáo hiệu quả đòi hỏi phải có cam kết lâu dài.■

> Ngủ sớm, dậy sớm. Hãy làm việc hết sức mình và hãy quảng cáo.
>
> **Ted Turner**
> **Ông trùm truyền thông người Mỹ (1938–)**

Edward Bernays

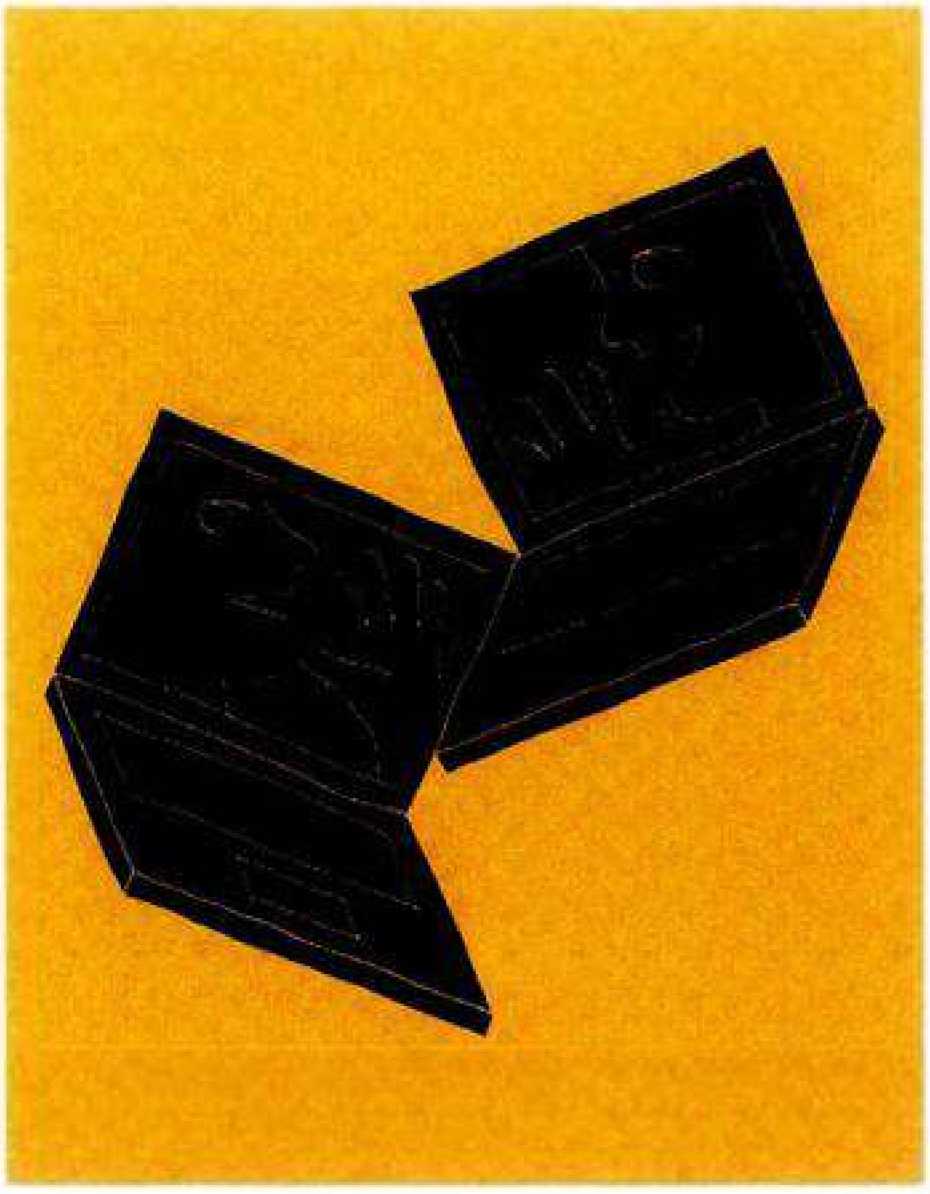
Được nhớ đến như một người tiên phong về quan hệ công chúng, Edward Bernays (1891–1995) có khả năng liên kết các sự kiện đặc biệt, các thông cáo báo chí và ảnh hưởng của bên thứ ba để quảng cáo cho sản phẩm của khách hàng của ông.

Là cháu của Sigmund Freud, Edward Bernays say mê tâm lí học và thường thuê các nhà phân tâm học để cung cấp bằng chứng cho các chiến dịch của mình.

Ông nổi tiếng với việc thực hiện một chiến dịch thành công cho American Tobacco Company vào thập niên 1920, làm thay đổi triệt để thành kiến về việc phụ nữ hút thuốc ở nơi công cộng.

Bernays thích các cuộc thi và để quảng cáo xà phòng cho P&G, ông đã tổ chức cuộc thi điêu khắc xà phòng dành cho trẻ em. Các khách hàng khác của ông bao gồm hãng sản xuất ô tô General Motors và Philco, công ty đi đầu về sản xuất ti vi.

Bernays cũng tìm cách nâng cao tầm quan trọng của quan hệ công chúng và củng cố lĩnh vực này như một nghề nghiệp nghiêm túc.



HÃY LÀM CHO SUY NGHĨ CỦA BẠN KHÔI HÀI HẾT MỨC CÓ THỂ

TẠO TIN ĐỒN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Tiếp thị truyền miệng

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

Đầu tn. 1970 Nhà tâm lí học người Mỹ George Silverman tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu tiếp thị truyền miệng. Ông lưu ý sức mạnh thuyết phục của những thành viên trong các nhóm nghiên cứu thử nghiệm được phẩm mới.

1976 Nhà sinh vật học người Anh Richard Dawkins mô tả rõ ràng cách thức các xu hướng lan truyền thông qua quá trình bắt chước tự nhiên.

1997 Sự lan truyền của dịch vụ thư điện tử trên nền web Hotmail trở thành một trong những ví dụ đầu tiên về tiếp thị lan truyền trực tuyến.

2012 Nhà sản xuất đồ uống Red Bull tài trợ cho Felix Baumgartner thực hiện cú nhảy dù cao nhất từ trước đến nay, thu hút 8 triệu người xem tường thuật trực tiếp trên YouTube – một kỉ lục về truyền thông xã hội.

Tiếp thị **truyền miệng** là phương thức tiếp thị hiệu quả nhất.

→

Sử dụng các cộng đồng trực tuyến và các phương tiện truyền thông xã hội, các nhà tiếp thị có thể **tạo ra tin đồn** về sản phẩm của họ.

→

Những ý tưởng tốt nhất **lan truyền nhanh chóng** và trở nên phổ biến.

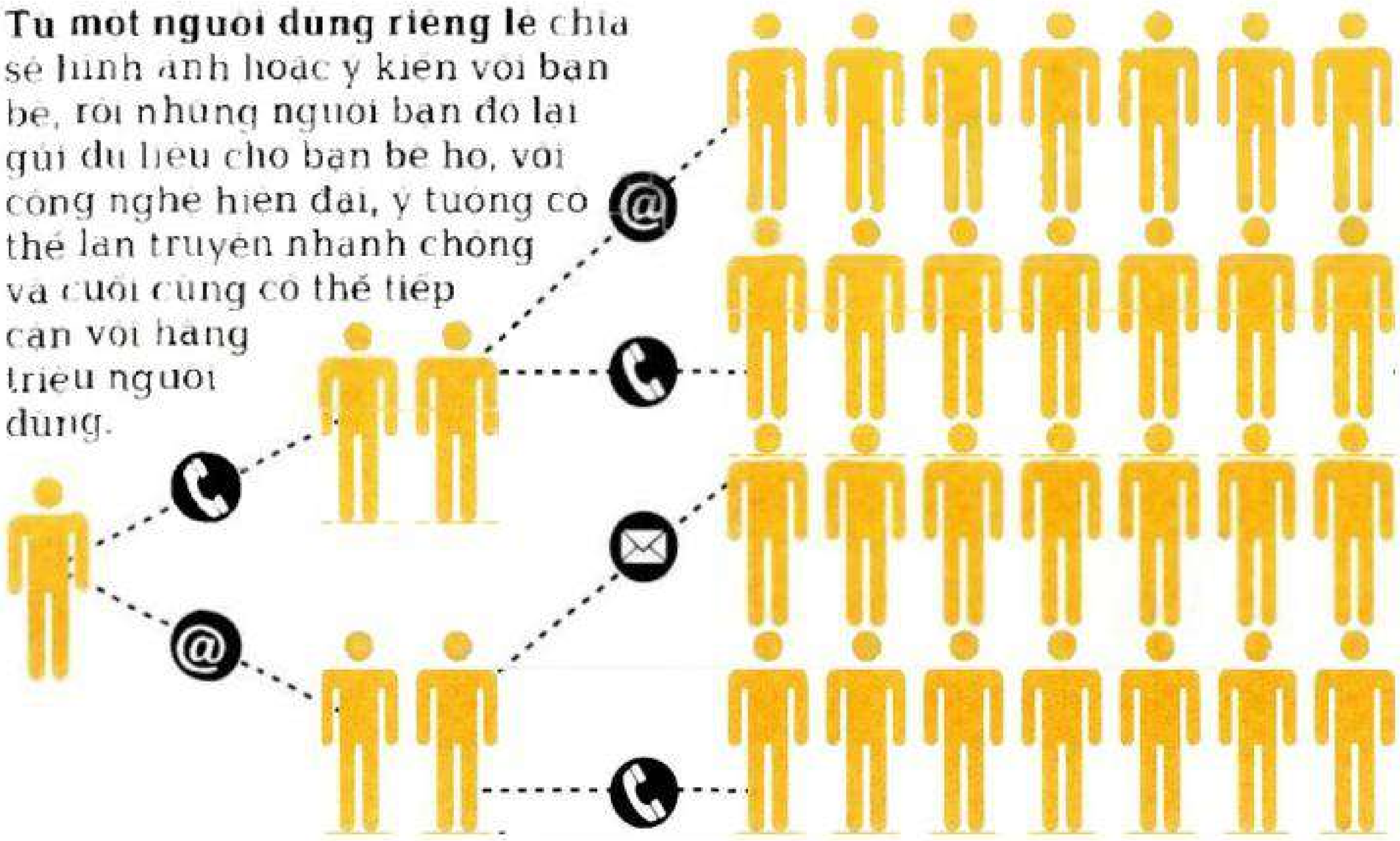
Ý tưởng "tạo tin đồn" là một khái niệm lâu đời trong bán hàng. Trong một thị trường phức tạp với những người tiêu dùng hiểu biết không còn tin tưởng vào phần lớn thông điệp đưa ra bởi các công ty quảng cáo, tiếp thị truyền miệng (WOMM) đã trở thành một công cụ thiết yếu. Chiến lược này sử dụng tiếng nói của chính người tiêu dùng để bán hàng thay vì tiếng nói của một thương hiệu lớn hoặc một nhà truyền thông đại chúng.

Năm 1973, huyền thoại quảng cáo David Ogilvy đã nhận ra rằng các đoạn điệp khúc, câu nói và thời trang trong các chiến dịch quảng cáo có thể phổ biến và trở thành một phần của văn hóa xã hội. Ông tin rằng "không ai biết cách cố ý làm điều đó", dù ông khẳng định WOMM rất có giá trị và gọi đó là "của trời cho". Ông cũng biết rõ sức mạnh của một câu chuyện cười. "Những ý tưởng tốt nhất xuất hiện dưới dạng những câu chuyện đùa," ông nghĩ. "Hãy làm cho suy nghĩ của bạn khôi hài hết mức có thể."

Lan truyền thông điệp

Trong thế kỉ 21, chiến lược WOMM được sử dụng chủ yếu trên mạng thông qua phương tiện truyền thông xã hội. Các nhà tiếp thị hiện đại có thể khơi mào những chiến dịch truyền miệng một cách có chủ đích trong các cộng đồng trực tuyến, nhưng họ cũng hiểu ảnh hưởng của lời khuyên của Ogilvy về việc sử dụng những ý tưởng hài hước và kì lạ để tạo ra phản ứng. Ngày nay, mọi người vẫn chia sẻ trải nghiệm về sản phẩm với bạn bè, nhưng họ cũng chia sẻ hình ảnh và video trực tuyến nên thông tin có thể lan truyền một cách dễ dàng. Các chiến thuật nhằm thao túng xu hướng này gồm tiếp thị

Xem thêm: Tìm hiểu thị trường 234–41 ▪ Tạo dựng thương hiệu 258–63 ▪ Tại sao phải quảng cáo? 272–73 ▪ So sánh đối chuẩn 330–31



Từ một người dùng riêng lẻ chia sẻ hình ảnh hoặc ý kiến với bạn bè, rồi những người bạn đó lại gửi dữ liệu cho bạn bè họ, với công nghệ hiện đại, ý tưởng có thể lan truyền nhanh chóng và cuối cùng có thể tiếp cận với hàng triệu người dùng.

ngụy trang – dùng các phương pháp độc đáo và ít tốn kém với một yếu tố bất ngờ để thúc đẩy bình luận – và tiếp thị lan tỏa – thường dùng các phương tiện truyền thông xã hội để lan truyền một video được thương hiệu tài trợ, hoặc khuyến khích những người viết blog có tầm ảnh hưởng đề xuất sản phẩm.

Trong cuốn *Điểm bùng phát* (2000), Malcolm Gladwell trình bày sức mạnh của việc lan truyền thông tin trong xã hội và cách mà một động lực nhỏ nhất cũng có thể gây ra một hiện tượng hàng loạt. Theo ông, tiêu đề cuốn sách nói đến một "thời khắc kì diệu khi một ý tưởng, xu hướng hoặc hành vi xã hội vượt qua một mức giới hạn và lan truyền nhanh như gió". Hình ảnh này mô tả tiếp thị "truyền miệng" hiện đại dù bắt nguồn từ các ý tưởng rộng lớn hơn về cách thức nhân rộng ý tưởng trong văn hóa của loài người. Như Gladwell giải thích, "ý tưởng và sản phẩm ... thông điệp và hành vi lan truyền nhanh như vi rút".

Khởi động quá trình

Các nhà tiếp thị có thể bắt chước quy trình này bằng cách khuyến khích khách hàng hoặc những thành viên có tầm ảnh hưởng trong các cộng đồng trực tuyến khơi mào quy trình sao chép và trở thành "người quản lí thương hiệu", đôi khi bằng cách cung cấp các ưu đãi cho họ để họ nhận xét và giới thiệu sản phẩm. Những ngành mà xu hướng có vai trò quan trọng tột bậc là những ngành đi tiên phong trong WOMM trực tuyến. Hãng bán lẻ hàng thời trang trực tuyến ASOS sử dụng Twitter và Facebook để lan truyền các đề xuất của khách hàng và cung cấp các nội dung giải trí. Trong chiến dịch "Urban Tour" (2011), bộ phận tiếp thị của ASOS đã tạo ra các video về vũ công đường phố và người trượt patin giỏi nhất thế giới. Các video này cho phép mua hàng bằng cách nhấp chuột và không phụ thuộc vào bất kì nền tảng nào để có thể dễ dàng lan truyền trên các kênh truyền thông xã hội.

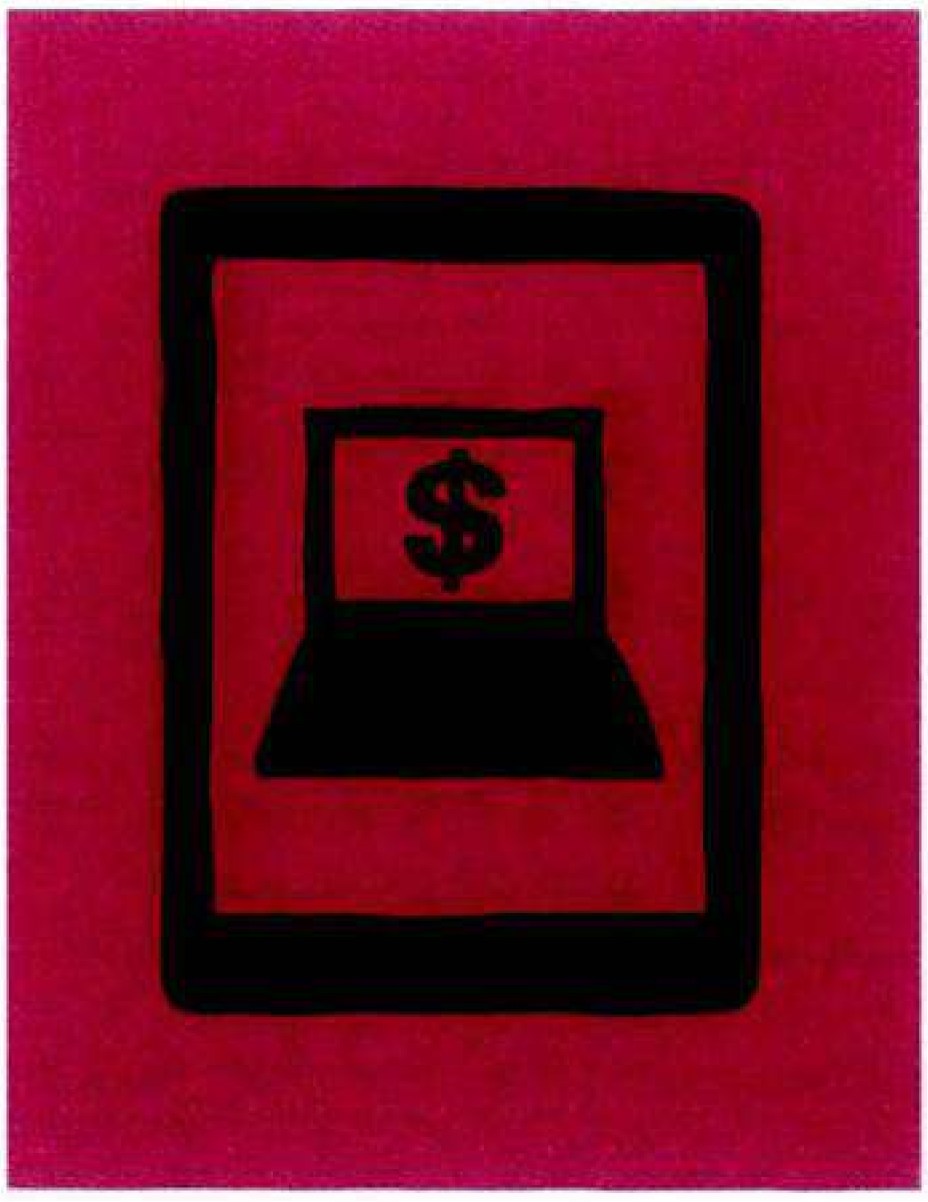
Thương hiệu giày thể thao Nike đã đi đầu xu hướng và tạo ra những video có đủ yếu tố gây ngạc nhiên để lan tỏa trực tuyến. Video dài hai phút "Cú đá vàng" (2008) mô tả cầu thủ bóng đá Ronaldinho trình diễn kĩ năng khi đang mang giày Nike. ▪

Meme và bắt chước

Năm 1976, nhà sinh vật học tiến hóa Richard Dawkins đề xuất lí thuyết rằng, giống như các gen có nhiệm vụ sao chép các đặc điểm vật lí, các thông tin văn hóa như ý tưởng, hành vi hoặc phong cách cũng có thể được truyền từ người này sang người khác. Dawkins gọi dữ liệu văn hóa này là "meme". Những meme này, giống như gen, có thể lan truyền, biến đổi hoặc trở nên lỗi thời trong xã hội. Dawkins mô tả, "cũng như các gen tự sinh sôi nảy nở trong nhóm gen bằng cách truyền từ cơ thể này sang cơ thể khác thông qua tinh trùng hoặc trứng, các meme cũng tự lan truyền trong nhóm meme bằng cách truyền từ não người này sang não người khác thông qua quá trình mà theo nghĩa rộng có thể được gọi là bắt chước."

Các nhà tiếp thị đã áp dụng lí thuyết này vào hành vi trực tuyến. Một meme trên Internet có thể là một hình ảnh, video, trang web, từ ngữ hoặc biểu tượng bắt nguồn từ một người hoặc nhóm người và ngày càng mạnh lên khi được những người dùng Internet khác bắt chước. Bằng cách khai thác các meme hiện có, các thương hiệu có thể đạt mức tiếp cận lớn với chi phí tương đối thấp.

> Ngày nay, tiềm năng thuyết phục nằm trong tay của hàng triệu người...
>
> **B. J. Fogg**
> **Nhà khoa học hành vi người Mỹ**



THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ ĐANG TRỞ THÀNH THƯƠNG MẠI DI ĐỘNG

THƯƠNG MẠI DI ĐỘNG

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Thương mại di động

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

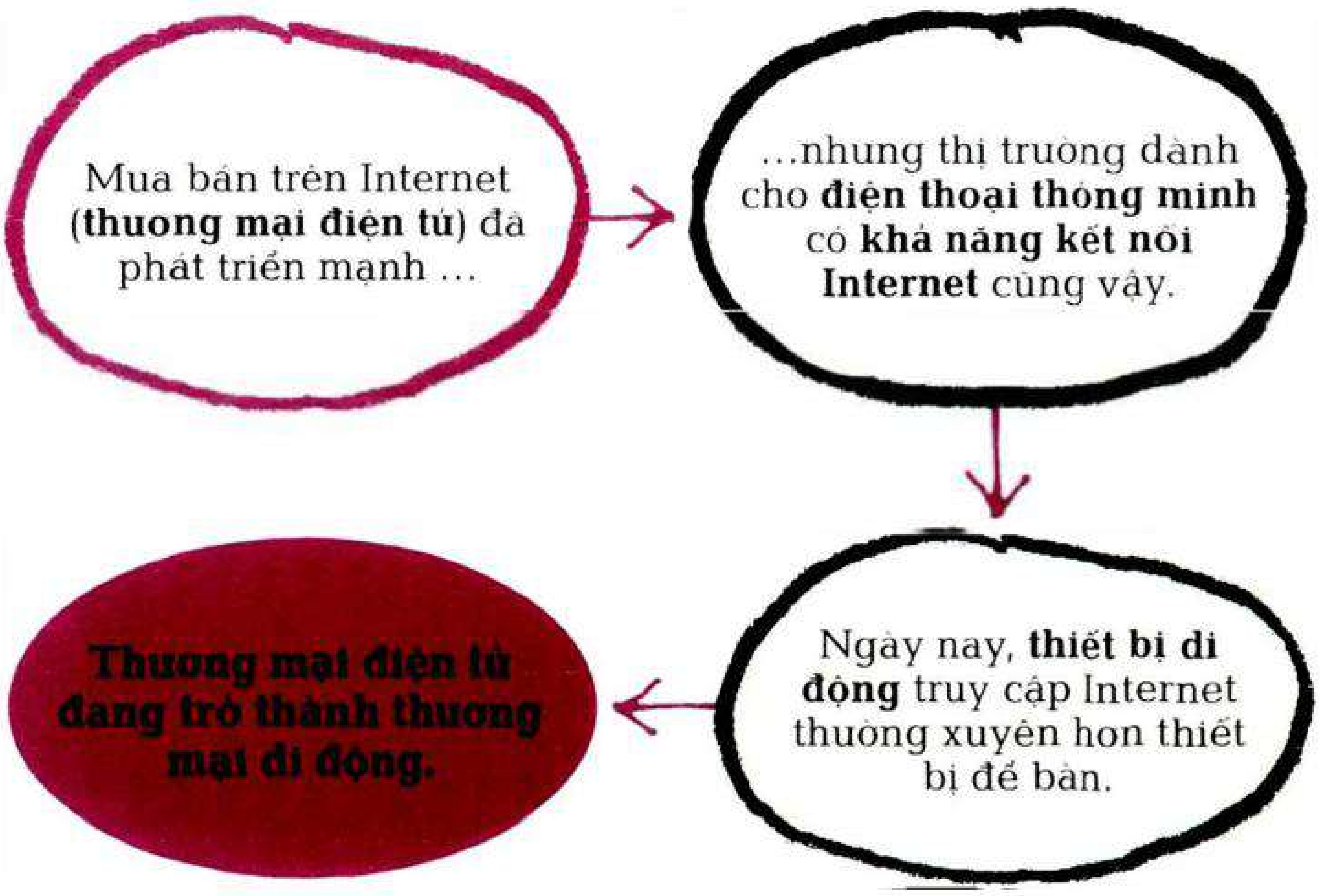
1983 Nhà phát minh người Mỹ Charles Walton lấy bằng sáng chế thiết bị nhận dạng qua tần số vô tuyến (RFID) đầu tiên, dọn đường cho thương mại di động và công nghệ giao tiếp tầm ngắn (NFC).

1997 Giao dịch thương mại di động đầu tiên diễn ra tại Helsinki, Phần Lan với việc lắp đặt hai máy bán hàng Coca-Cola chấp nhận thanh toán thông qua tin nhắn.

1999 Những nền tảng thương mại quốc gia đầu tiên cho thương mại di động được giới thiệu: i-Mode tại Nhật Bản và Smart Money tại Philippines.

2007 Nokia ra mắt chiếc điện thoại di động thương mại hỗ trợ NFC đầu tiên của hãng.

2011 Ứng dụng Ví Google cho phép sử dụng dữ liệu thẻ tín dụng đã lưu để mua hàng thông qua điện thoại di động.



Thuật ngữ thương mại điện tử (e-commerce) nói về tất cả các giao dịch mua bán được thực hiện trên Internet. Thương mại di động (m-commerce) đặc biệt liên quan đến các giao dịch được thực hiện thông qua một mạng viễn thông di động. Các giao dịch này có thể có quy mô từ nhỏ, như mua hàng qua eBay, cho đến rất lớn, như giao dịch cổ phần và cổ phiếu.

Thương mại di động vận hành tương tự như thương mại điện tử với những trang web và ứng dụng được điều chỉnh hoặc được phát triển cho các thiết bị di động và cầm tay. Thương mại di động cũng có thể bao gồm thanh toán trực tiếp với nhà cung cấp dịch vụ viễn thông, tức là số tiền mua hàng có thể được cộng vào hóa đơn điện thoại di động. Một chức năng khác là chạm để thanh toán, theo đó một khách hàng thực hiện thanh toán bằng cách sử dụng một thiết bị di động đã được cài đặt thông tin thẻ tín dụng thông qua một chương trình như Ví

Xem thêm: Tự đổi mới và thích nghi 52–57 ▪ Tìm hiểu thị trường 234–41 ▪ Sản xuất tinh gọn 290–93 ▪ Áp dụng và thử nghiệm ý tưởng 310–11 ▪ Công nghệ phù hợp 314–15

> Người tiêu dùng không còn đi mua sắm nữa, họ lúc nào cũng *đang* mua sắm.
>
> **Chuck Martin**
> **CEO người Mỹ của Mobile Future Institute**

Google. Khách hàng cầm thiết bị đối diện với một điểm thanh toán có hỗ trợ công nghệ giao tiếp tầm ngắn (NFC) – công nghệ thiết lập một kết nối vô tuyến giữa hai thiết bị để xử lí việc thanh toán.

Sự phát triển của thương mại di động

Giá trị của những giao dịch mua bán trực tuyến được thực hiện trên thiết bị di động được dự đoán là sẽ tăng theo cấp số nhân. Công ty nghiên cứu thị trường Bắc Mỹ Forrester dự báo doanh số thương mại di động của Mỹ có mức tăng trưởng gộp hằng năm là 48% trong năm năm 2012–2017, với giá trị thương mại điện tử tăng 250% trên điện thoại thông minh và hơn 425% trên máy tính bảng.

Tại Anh, quốc gia đứng đầu châu Âu về phát triển thương mại di động, Barclays PLC kì vọng thương mại di động tăng 55% trong kì năm năm 2012–2017, trong khi doanh số bán hàng trực tuyến truyền thống sẽ chỉ tăng 8% và bán hàng tại cửa hàng sẽ chỉ tăng 1,6%.

Các thị trường mới nổi

Sự phát triển đột ngột và bùng nổ của thương mại di động có thể được quy cho một vài yếu tố. Tỉ lệ người tiêu dùng sử dụng điện thoại thông minh và máy tính bảng đang tăng dần; ngày càng có nhiều người truy cập Internet bằng thiết bị di động thay vì máy tính để bàn; và khách hàng đã trở nên quen hơn với việc mua sắm trong khi di chuyển, tận hưởng sự thuận tiện và tức thời có được từ hình thức mua hàng này. Mọi người cũng đặt lòng tin nhiều hơn vào dịch vụ này.

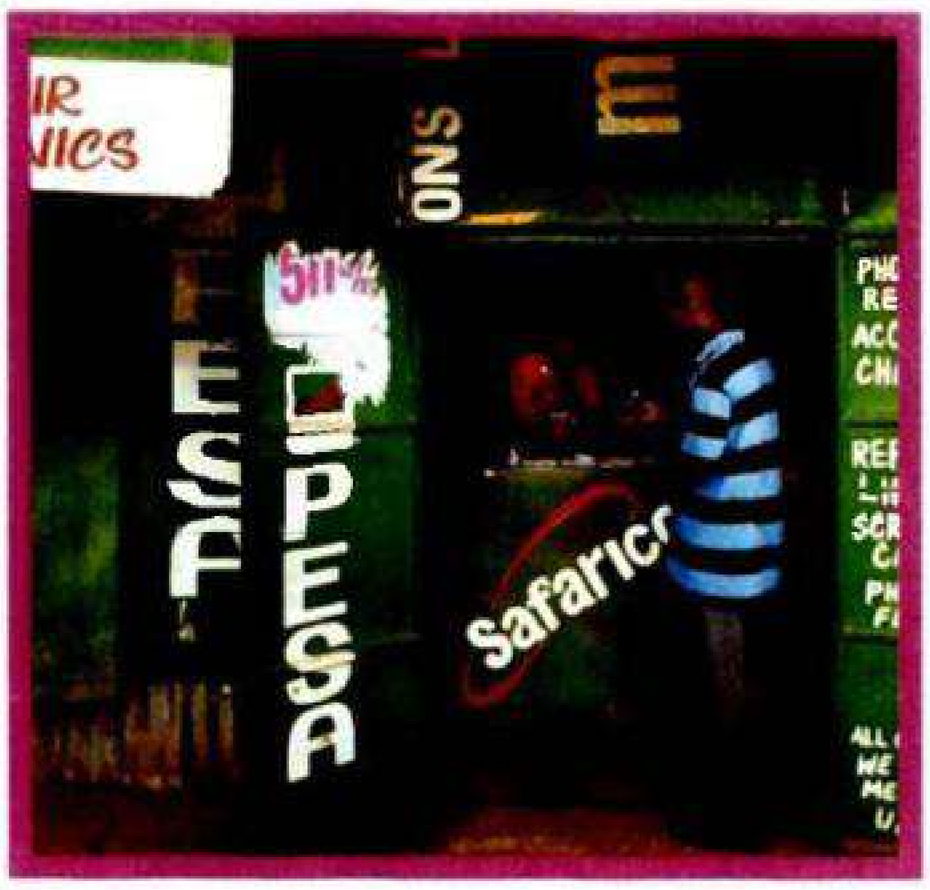
Với mức tăng lớn nhất về doanh số bán hàng qua điện thoại thông minh, không có gì đáng ngạc nhiên khi các thị trường mới nổi như Trung Quốc, Ấn Độ và châu Phi được xem là trung tâm tăng trưởng của thương mại di động. Tại Trung Quốc, đội ngũ những người trẻ tuổi thuộc tầng lớp trung lưu ngày càng đông đảo giúp thúc đẩy sự mở rộng nhanh chóng của các giao dịch trên thiết bị di động, trong khi tại châu Phi, người tiêu dùng gần như đã bỏ qua thương mại điện tử để sử dụng thương mại di động. Tại một số nước châu Phi, do thiếu hạ tầng ngân hàng truyền thống, điện thoại di động đã tạo ra một hệ thống ngân hàng không chính thức.

Năm 2007, Safaricom, nhà cung cấp mạng di động hàng đầu Kenya, đã thiết lập một dịch vụ ngân hàng di động gọi là M-Pesa. Tiền được nạp vào điện thoại có thể được sử dụng để mua hàng hoặc chuyển khoản. Hiện nay, M-Pesa hoạt động ở Kenya, Tanzania, Afghanistan, Nam Phi và Ấn Độ và cổ đông của Safaricom là Vodafone có kế hoạch triển khai mạng này trên toàn thế giới. Như ví dụ này cho thấy, kết quả trong dài hạn của thương mại di động có thể là một cộng đồng toàn cầu không sử dụng tiền mặt. ▪

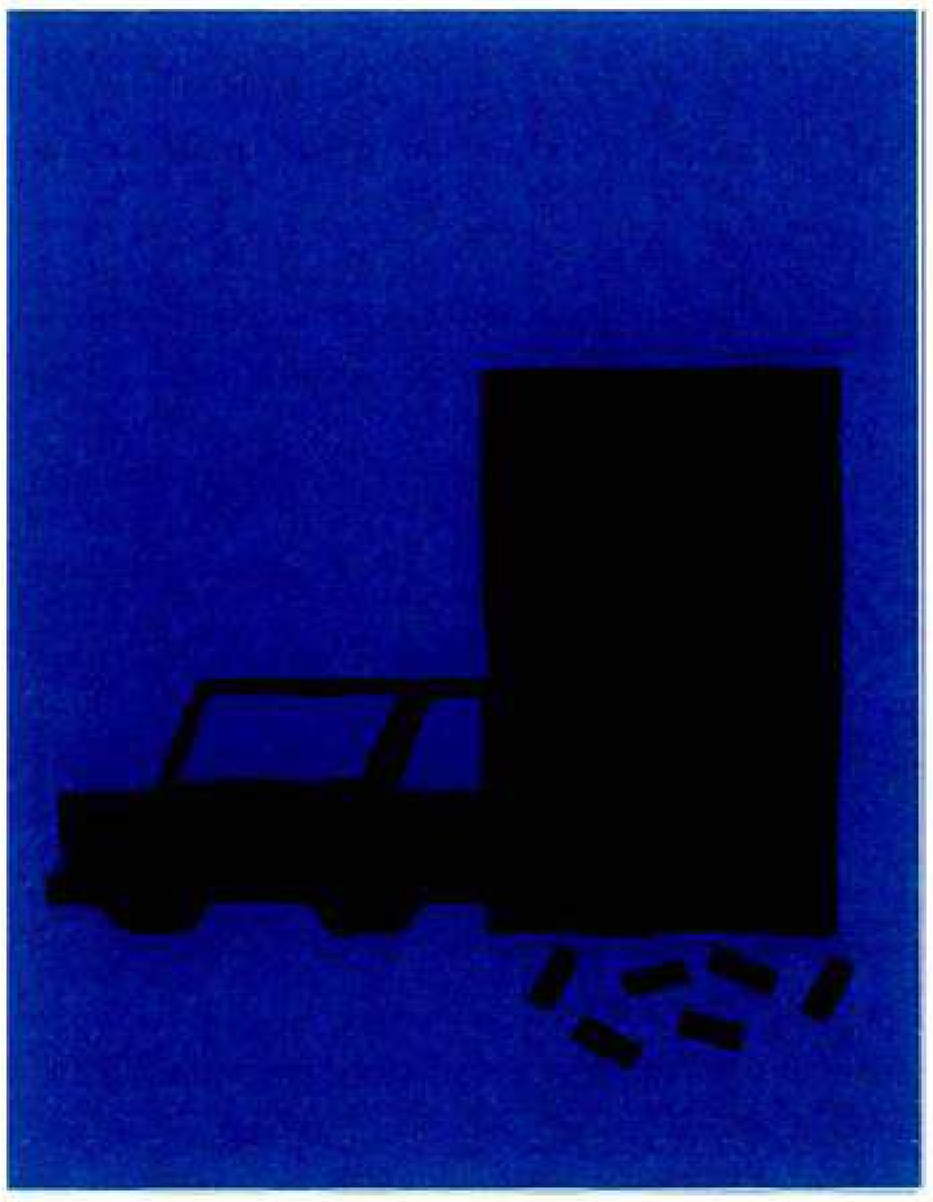
Ngân hàng di động

Ngành ngân hàng đã hỗ trợ sự phát triển của thương mại di động ngay từ đầu, khi Merita Bank (Phần Lan) giới thiệu dịch vụ ngân hàng trên điện thoại di động đầu tiên sử dụng tin nhắn năm 1997. Từ đó, thách thức chính đối với các nhà phát triển là tính bảo mật (cung cấp một môi trường an toàn cho các giao dịch); công nghệ (phát triển các ứng dụng ngân hàng hoạt động trên mọi điện thoại di động); và sáng tạo (cải tiến để kết nối ngân hàng kĩ thuật số với các nhà bán lẻ và cung cấp dịch vụ cá nhân hóa cho người tiêu dùng).

Ngân hàng La Caixa (Tây Ban Nha) đã giới thiệu máy ATM không cần tiếp xúc vật lí, cho khách hàng rút tiền bằng cách chạm vào điện thoại di động. Khách hàng còn có thể mua vé dự sự kiện, chọn chỗ ngồi và xuất trình mã QR để vào cửa. Ở Úc, khách hàng của Commonwealth Bank có thể thanh toán "chạm và đi" tại các cửa hàng bán lẻ. Ngân hàng di động đang phát triển để người dùng có thể thanh toán bất kể họ dùng ngân hàng nào hay mua sắm ở đâu.



Việc sử dụng M-Pesa rất phổ biến tại Kenya. Tiền được chuyển bằng tin nhắn vào một ví điện tử trên điện thoại để sử dụng tại các cửa hàng và đại lí trên toàn quốc.



CỐ GẮNG DỰ ĐOÁN TƯƠNG LAI GIỐNG NHƯ LÁI XE KHÔNG CÓ ĐÈN VÀ NHÌN TỪ CỬA SAU

DỰ BÁO

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Dự báo

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

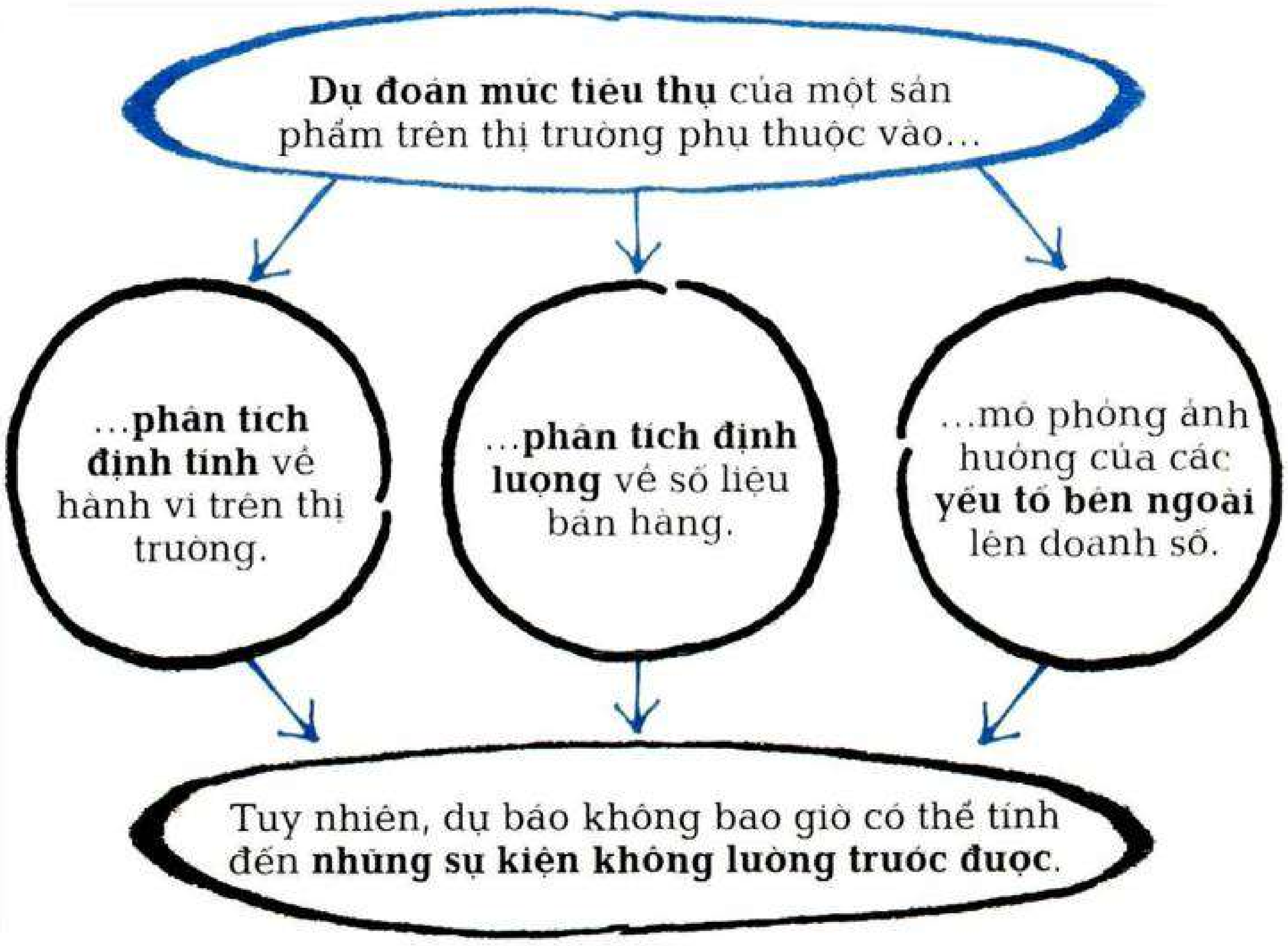
1939 Một phương pháp dự báo định lượng được phát triển, sử dụng tương quan về doanh số trong quá khứ.

1959 Dự án RAND, một nhóm chuyên gia được tổ chức bởi Không quân Hoa Kỳ, tạo ra kĩ thuật Delphi để dự báo sử dụng ý kiến của các chuyên gia.

1970 Các nhà toán học người Anh George Box và Gwilym Jenkins xây dựng một mô hình phức tạp để tìm ra các xu hướng dựa trên dữ liệu lịch sử.

Tn. 1980 Các mô hình dự báo trên máy tính xuất hiện, chẳng hạn như INFOREM và E3.

2003 Sunil Chopra và Peter Meindel tại Đại học Northwestern, Hoa Kỳ, nhấn mạnh mối liên hệ giữa việc dự báo chính xác và quản lí chuỗi cung ứng.



Dự báo doanh số là một trong những vai trò quan trọng nhất của bộ phận tiếp thị. Những phòng ban quản trị khác sẽ đưa ra các quyết định quan trọng ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức dựa trên thông tin mà bộ phận tiếp thị cung cấp về mức tiêu thụ ước tính của sản phẩm trên thị trường.

Các nhà tiếp thị lần đầu tiên đề xuất ý tưởng sử dụng các mô hình kinh tế để dự báo doanh số trong khu vực là vào thập niên 1930, và từ thập niên 1950, ý tưởng về các cách tiếp cận định lượng và định tính xuất hiện. Dự báo định tính căn cứ vào chuyên môn của người quản lí và kiến thức mà họ có được về phản ứng của thị trường. Dự báo định lượng sử dụng các dữ liệu số học như dự báo doanh số. Loại dự báo này còn có các phương trình để đặt ra giả định về doanh số trong tương lai

Xem thêm: Quản lí khủng hoảng 188–89 ▪ Cân bằng giữa dài hạn và ngắn hạn 190–91 ▪ Lập kế hoạch dự phòng 210 ▪ Mô hình tiếp thị 232–33 ▪ Sản xuất tinh gọn 290–93 ▪ Quản lí theo thời gian 326–27

dựa vào dữ liệu lịch sử của công ty và nghiên cứu thị trường cho biết số lượng khách hàng tiềm năng của một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể. Ngoài ra, bộ phận tiếp thị cũng xem xét các yếu tố bên ngoài mà công ty không kiểm soát được như tình hình kinh tế và mô phỏng ảnh hưởng của các yếu tố đó lên dự báo định lượng.

Những tình huống không lường trước được

Kể cả những dự báo được lập kế hoạch tỉ mỉ nhất cũng có thể vô dụng bởi những sự kiện không lường trước được. Ví dụ, trong ngành du lịch, khó có thể dự đoán kết quả kinh doanh vì những yếu tố như thời tiết và các sự kiện xảy ra trên thế giới có ảnh hưởng đáng kể đến lựa chọn của khách hàng.

Có thể xem xét ảnh hưởng của các sự kiện xảy ra trên thế giới qua việc bán đồng hồ xa xỉ ở thị trường Trung Quốc. Từ năm 2009 đến 2011, doanh số tại Trung Quốc của các nhà sản xuất đồng hồ cao cấp châu Âu tăng dần, nhưng từ cuối năm 2012 lại bắt đầu giảm mạnh – đến 24% trong một quý. Nguyên nhân một phần là do tốc độ tăng trưởng kinh tế của Trung Quốc chậm lại. Đây là điều mà các nhà xuất khẩu có thể tính đến; nhưng điều không dự tính được là chiến dịch truy quét tham nhũng nổi tiếng. Một quan chức ở tỉnh Thiểm Tây bị thôi việc sau khi hình ảnh ông đeo những chiếc đồng hồ xa xỉ được phát tán trên Internet; mỗi chiếc trị giá hơn £20.000. Câu chuyện này trở thành tin tức trang nhất của các tờ báo trên khắp Trung Quốc vào tháng 9/2012. Đồng hồ xa xỉ trở thành hình ảnh gắn liền với tham nhũng trong tâm trí của công chúng, và nhu cầu giảm mạnh từ đó.

> Điều duy nhất mà chúng ta biết được về tương lai là nó sẽ khác với dự báo.
> **Peter Drucker**



Cổ phiếu trên thị trường chứng khoán bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, bao gồm một số yếu tố khó dự đoán – chẳng hạn như các sự kiện xảy ra trên thế giới, thời tiết khắc nghiệt và các dự báo kinh tế toàn cầu.

Dự báo có đáng giá không?

Nhà cố vấn quản trị Peter Drucker không xem trọng việc dự báo. Trong cuốn *Quản trị: Các nhiệm vụ, trách nhiệm và thực hành* (1973), ông viết "Chúng ta phải bắt đầu với tiền đề rằng dự báo ... không có giá trị gì ngoài dự báo cho những khoảng thời gian ngắn nhất." Ông có lí do để cảnh giác vì đã tuyên bố trên một tạp chí kinh tế vào năm 1929 rằng giá cổ phiếu chắc chắn vẫn sẽ tăng, nhưng chỉ vài tuần sau thì xảy ra sự sụp đổ của thị trường chứng khoán Phố Wall. Công ty kiểm toán quốc tế KPMG khẳng định rằng hầu hết các công ty đều đưa ra những dự báo phi thực tế mà trung bình có thể lệch đến 13%.

Theo KPMG, việc quản lí dữ liệu tốt hơn, lập kế hoạch theo kịch bản và liên tục cập nhật dự báo thay vì đưa ra những dự báo về dài hạn có thể làm tăng độ chính xác. Mặc dù có những khó khăn ảnh hưởng đến độ chính xác, dự báo vẫn là phương thức chính mà các nhà tiếp thị sử dụng để thúc đẩy công ty ra quyết định. ▪

Dự báo chính xác

Việc tạo ra một dự báo chính xác phụ thuộc vào thời gian thực hiện đơn hàng của một công ty – thời gian tính từ khi có đơn đặt hàng cho đến khi giao hàng. Thời gian thực hiện càng dài thì sai sót trong dự báo số liệu càng lớn. Có một lí thuyết cho rằng nếu thời gian thực hiện giảm 50% thì sai sót trong dự báo cũng giảm 50%.

Từ thập niên 1990, các nhà lí luận quản trị đã tán thành quan điểm cho rằng độ chính xác của dự báo có thể được tối ưu hóa bằng cách tạo ra một chuỗi cung ứng dựa trên nhu cầu, sử dụng thông tin và công nghệ để rút ngắn độ trễ thời gian từ khi đưa ra quyết định cung cấp cho đến khi có nhu cầu thực tế. Vì vậy, mức độ cần thiết của việc dự báo sẽ giảm khi hoạt động kinh doanh được căn cứ nhiều hơn vào nhu cầu. Ví dụ, khi Wal-Mart yêu cầu các cửa hàng đặt hàng hai tuần một lần thay vì mỗi tháng một lần, số lượng hàng tồn kho giảm do độ chính xác của dự báo tăng lên phù hợp với khung thời gian ngắn hơn.

SẢN PHẨM, PHÂN PHỐI, GIÁ CẢ, QUẢNG BÁ

TIẾP THỊ HỖN HỢP



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Chiến lược tiếp thị

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1910 Giáo sư Ralph Butler giới thiệu thuật ngữ "tiếp thị" trong tên của khóa học mà ông giảng dạy tại trường đại học.

Tn. 1920 Tiếp thị ngày càng được củng cố như một lĩnh vực nghiên cứu được công nhận.

1948 James Culliton đưa ra ý tưởng về nhà tiếp thị như một "người pha trộn nguyên liệu".

1953 Neil Borden sáng tạo ra cụm từ "tiếp thị hỗn hợp".

1960 E. J. McCarthy trình bày về 4P như là những thành phần của tiếp thị hỗn hợp.

1990 Robert Lauterborn chủ trương thay thế 4P bằng 4C.

2013 Philip Kotler công nhận giá trị của 4P và thêm yếu tố thứ năm - mục đích (Purpose).

Khái niệm tiếp thị hỗn hợp là một khuôn khổ lí thuyết được thiết kế nhằm giúp doanh nghiệp lên kế hoạch và đưa vào thực tiễn các chiến lược hiệu quả để giới thiệu và bán sản phẩm, dịch vụ của mình. Việc cụ thể hóa các mục tiêu này giúp xác định rõ vai trò của nhân viên tiếp thị, đồng thời tách bạch bộ phận tiếp thị khỏi các hoạt động khác trong công ty.

Doanh nghiệp cần xem xét một số yếu tố khi đưa sản phẩm hay dịch vụ ra thị trường. Họ phải ra quyết định về các khía cạnh của sản phẩm (chẳng hạn như loại hình sản phẩm), nơi phân phối, giá cả và hoạt động quảng bá. Các yếu tố này là các "nguyên liệu" tạo nên "tiếp thị hỗn hợp" và mỗi "nguyên liệu" có thể được nhà tiếp thị điều chỉnh để tác động lên phản ứng

Xem thêm: Mô hình tiếp thị 232–33 ▪ Danh mục sản phẩm 250–51 ▪ Quảng bá và khuyến khích mua hàng 271 ▪ Đáp ứng nhu cầu 294–95 ▪ Chất lượng nói lên tất cả 318–23

Khi một tổ chức quyết định **ra mắt sản phẩm mới hoặc sản phẩm cải tiến**, nhà tiếp thị phải vạch ra **chiến lược bán hàng**.

Họ phải tính toán cẩn thận **tỉ trọng các yếu tố** (sản phẩm, phân phối, giá cả, quảng bá) trong **tiếp thị hỗn hợp**.

Họ cũng phải xem xét các **tác nhân thị trường bên ngoài** ảnh hưởng đến tiếp thị hỗn hợp.

Nhà tiếp thị phải **cân nhắc các tác nhân này** và **khéo léo kết hợp các yếu tố của tiếp thị hỗn hợp** trong giới hạn **nguồn lực sẵn có**.

của người tiêu dùng với sản phẩm hoặc dịch vụ được bán. Nhà tiếp thị cũng phải xem xét các tác nhân thị trường bên ngoài ảnh hưởng lên tiếp thị hỗn hợp, chẳng hạn như hành vi tiêu dùng hoặc cạnh tranh.

Xây dựng tiếp thị hỗn hợp

Giáo sư Neil Borden của Trường Kinh doanh Harvard lần đầu tiên đưa ra thuật ngữ "tiếp thị hỗn hợp" năm 1950 và sử dụng thuật ngữ này trong bài nói chuyện với Hiệp hội Tiếp thị Hoa Kỳ ở cương vị chủ tịch năm 1953. Ông công nhận giáo sư đồng nghiệp James Culliton là người đầu tiên giới thiệu ý tưởng xem nhà tiếp thị như một "người pha trộn nguyên liệu" năm 1948. Lấy cảm hứng từ ý tưởng của giáo sư Culliton, giáo sư Borden bắt đầu sử dụng thuật ngữ này để mô tả những gì mà "người pha trộn nguyên liệu" của giáo sư Culliton sẽ thực hiện.

Trong một bài báo xuất bản năm 1964 với tiêu đề "Khái niệm về tiếp thị hỗn hợp", giáo sư Borden đưa ra lời khuyên rằng khi xây dựng chương trình tiếp thị, giám đốc tiếp thị nên lập ra hai danh sách: danh sách đầu tiên liệt kê các yếu tố quan trọng hoặc "nguyên liệu" tạo thành chương trình tiếp thị; danh sách thứ hai trình bày các tác nhân bên ngoài có thể ảnh hưởng đến danh sách đầu tiên.

Danh sách đầu tiên bao gồm các yếu tố được xem là cần thiết nếu công ty muốn bán hàng thành công – lập kế hoạch sản phẩm, định giá, xây dựng thương hiệu, phân phối, quảng bá... Danh sách thứ hai bao gồm các tác nhân thị trường, chẳng hạn như hành vi người tiêu dùng,

> Cũng giống như bếp trưởng, giám đốc tiếp thị phải điều phối tất cả các hoạt động tiếp thị một cách sáng tạo để gia tăng lợi ích của công ty trong ngắn hạn và dài hạn.
> **Neil Borden**

nhà bán lẻ, đối thủ cạnh tranh, chính sách của chính phủ và các yếu tố bên ngoài khác.

Trong mô hình của Borden, giám đốc tiếp thị nên cân nhắc ảnh hưởng của các tác nhân bên ngoài, sau đó kết hợp khéo léo các yếu tố của hoạt động tiếp thị từ danh sách đầu tiên để đạt được một chương trình tốt nhất có thể trong phạm vi nguồn lực của công ty. Giáo sư Borden cho rằng để thực sự nắm bắt được tất cả các yếu tố cần xem xét trong tiếp thị, người quản lí nên lập một biểu đồ thể hiện các thành phần của tiếp thị hỗn hợp.

Cả giáo sư Culliton và giáo sư Borden đều truyền cảm hứng để phát triển hơn nữa khái niệm này trong cộng đồng học thuật. Năm 1960, Edmund Jerome McCarthy, giáo sư về tiếp thị tại Đại học Bang Michigan, đưa ra các thuật ngữ mà sau này trở thành chính thức trong tiếp thị hỗn hợp. Ông cô đọng các thành phần của hỗn hợp thành một danh sách dễ nhớ là 4P: sản phẩm (Product), phân phối (Place), giá cả (Price), quảng bá (Promotion). Trong bài viết kinh điển *Tiếp thị cơ bản* (1960), giáo sư McCarthy giải

4P, các thành phần chính của tiếp thị hỗn hợp, cần được cân nhắc cẩn thận trong mối quan hệ cân bằng giữa các thành phần với nhau và với tiếp thị hỗn hợp trên tổng thể. Nhiều "nguyên liệu" thay thế đã được đề xuất như những thành phần cần thiết của tiếp thị hỗn hợp, nhưng 4P cốt lõi vẫn được duy trì.



thích chi tiết về bản chất của 4P. "Sản phẩm" nói về việc phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp cho thị trường mục tiêu, dù đó có là bột giặt, dịch vụ kế toán, hay chính sách của một đảng phái chính trị, và cũng bao gồm cả việc xây dựng thương hiệu, đóng gói, bảo hành, và bất kì việc gì liên quan đến việc cung cấp sản phẩm. "Phân phối" nói đến cách thức đưa sản phẩm đến thị trường mục tiêu sao cho sản phẩm luôn có sẵn khi khách hàng cần mua – hay nói cách khác là kênh phân phối và hoạt động vận chuyển, bảo quản và xử lí. "Quảng bá" là cách thức truyền đạt thông tin về sản phẩm cho thị trường mục tiêu và các đối tượng khác trong chuỗi phân phối – quan hệ công chúng, quảng cáo, khuyến mại... "Giá cả" bao gồm việc định giá căn cứ vào mức độ cạnh tranh trên thị trường, chi phí của toàn bộ hoạt động tiếp thị hỗn hợp và mức giá mà khách hàng sẽ chấp nhận. Nếu một mức giá không được chấp nhận thì nỗ lực của nhà tiếp thị sẽ trở nên lãng phí.

Công thức bền vững

Từ thập niên 1960, 4P là phương thức được công nhận để giúp các nhà tiếp thị đưa ra quyết định chiến lược. Cách tiếp cận này đã trở thành quán lệ, được nói đến trong hầu hết mọi cuốn sách giáo khoa về tiếp thị, và cho đến nay vẫn chi phối tư duy quản trị. Nhiều yếu tố bổ sung hoặc cách kết hợp khác đã được đề xuất nhưng vẫn chưa thay thế được nền tảng ban đầu mà giáo sư McCarthy đặt ra.

Ví dụ, vào thập niên 1990, Robert Lauterborn, giáo sư dạy về quảng cáo tại Đại học North Carolina, lập luận rằng 4P thể hiện quan điểm của người bán hơn là của người mua, và do đó đã lỗi thời trong bối cảnh tiếp thị tập trung vào khách hàng cuối thế kỉ 20. Ông thay thế 4P bằng 4C: giải pháp cho khách hàng (Customer solution), thuận tiện (Convenience), giao tiếp (Communication) và chi phí của khách hàng (Customer cost).

Các giáo sư Jagdish Seth và Rajendra Sisodia sau đó đặt ra 4A: khả năng chấp nhận (Acceptability), giá cả hợp lí (Affordability), tính sẵn có (Availability) và nhận thức của khách hàng (Awareness). Đến năm 2005, các viện sĩ Chekitan Dev và Don Schultz cho rằng 4P không còn phù hợp, và một quyết định tiêu dùng sẽ được thúc đẩy bởi cảm xúc và kì vọng về giá trị hơn là về một sản phẩm cụ thể để đáp ứng một nhu cầu hoặc mức giá cụ thể. Các nhà bình luận khác cũng thúc giục để cho ra đời một khuôn khổ phù hợp hơn với thương mại điện tử. Trái lại, Carolyn Siegel, tác giả của cuốn sách *Tiếp thị Internet* cho rằng: "Cho dù có nhiều nỗ lực nhằm thay thế hoặc mở rộng 4P, cách tiếp cận này vẫn tồn tại như một phương pháp hiệu quả để tổ chức các công cụ chiến thuật chính

> Tiếp thị hỗn hợp là nhóm bốn tập hợp bao gồm các nhân tố khả biến là sản phẩm, giá cả, quảng bá và phân phối.
> **E. J. McCarthy**

> Tiếp thị hỗn hợp là kết quả của việc xác định các nhân tố khả biến trong quá trình ra quyết định của công ty tại một thời điểm cụ thể.
> **Philip Kotler**

được triển khai bởi các nhà tiếp thị trên một thị trường cạnh tranh."

4P trong thực tiễn

Trong một ngành như thời trang mà về bản chất cần phải được lên kế hoạch dài hạn cũng như áp dụng thương mại điện tử và thương mại di động, 4P vẫn được thể hiện rõ nét. Nhằm đáp ứng nhu cầu tức thời của những khách hàng có nhận thức về thời trang, Bench, một thương hiệu thời trang đường phố của Anh, đã tập trung vào "phân phối" – trong trường hợp này là tốc độ cung cấp sản phẩm cho các cửa hàng bán lẻ. Thay vì phụ thuộc vào các lời mời tham dự triển lãm thương mại và phòng trưng bày thông thường, Bench áp dụng cách tiếp cận trực tiếp hơn. Nhân viên kinh doanh đưa sản phẩm mẫu đến các cửa hàng bán lẻ và gửi đơn đặt hàng trực tiếp đến trụ sở chính trong khi vẫn đang ở đó. Một hệ thống tự động sẽ tạo đơn hàng và gửi đến nơi sản xuất chỉ trong vài giờ. Trên quan điểm của khách hàng (cả khách hàng cá nhân lẫn cửa hàng bán lẻ), cách làm này giúp kiểu dáng hàng hóa thay đổi nhanh chóng, giữ cho thương hiệu luôn mới mẻ. Đối với công ty, điều này đồng nghĩa với hiệu quả cao hơn, dự báo doanh thu chính xác hơn và rủi ro trữ hàng quá nhiều vào cuối mùa giảm đi đáng kể.

Chiến lược tiếp thị hỗn hợp của chuỗi cửa hàng thời trang Zara kết hợp các yếu tố 4P. Do đặt trọng tâm vào hoạt động phân phối (Place), sản phẩm mới sẽ được giao hai lần mỗi tuần, và chỉ có 10–15 ngày kể từ khi phác họa thiết kế mới cho đến khi sản phẩm được giao đến cửa hàng. Cách thức phân phối hợp lí này giúp cho sản phẩm (Product) phản ánh xu hướng tức thời; hoạt động quảng bá (Promotion) diễn ra ngay tức khắc trên kênh Internet; và giá cả (Price) được giữ ở mức thấp nhờ tập trung vào phân phối.

Bậc thầy tiếp thị Philip Kotler đã công nhận các phương án thay thế 4P, nhưng ông giữ quan điểm rằng 4P vẫn là một khuôn khổ hữu ích. Năm 2013, ông đề xuất chữ P thứ năm – mục đích (Purpose). Đây không chỉ là mục đích tạo lợi nhuận cho công ty mà cao hơn là mục đích trở thành một "công dân doanh nghiệp" tốt. Yếu tố thứ năm này là một khái niệm được áp dụng bởi Zara, một công ty đã giữ lại 50% hoạt động sản xuất tại Tây Ban Nha thay vì chuyển sang các nước châu Á. Không chỉ phản ứng nhanh hơn với xu hướng thời trang thay đổi từng ngày, công ty còn có thể được tán dương vì đã duy trì lượng việc làm trong nước. ▪

Những người tiên phong trong lĩnh vực tiếp thị

Neil Borden đã công nhận tầm quan trọng của việc lập phương pháp tiếp thị – một tập hợp các mục đích được đặt ra cho các nhà tiếp thị thực hiện. Khi đưa ra khái niệm tiếp thị hỗn hợp năm 1953, ông căn cứ vào lí thuyết được phát triển bởi các nhà tư tưởng tiếp thị đi trước.

Ralph Butler, giáo sư tại Đại học Wisconsin, đã tiên phong trong việc sử dụng thuật ngữ "tiếp thị" bằng cách xây dựng một khóa học về bán hàng gọi là "các phương pháp tiếp thị" năm 1910. Năm 1915, H. W. Shaw viết bài *Một số vấn đề trong phân phối tiếp thị*, xác định nhiệm vụ của sản xuất và phân phối.

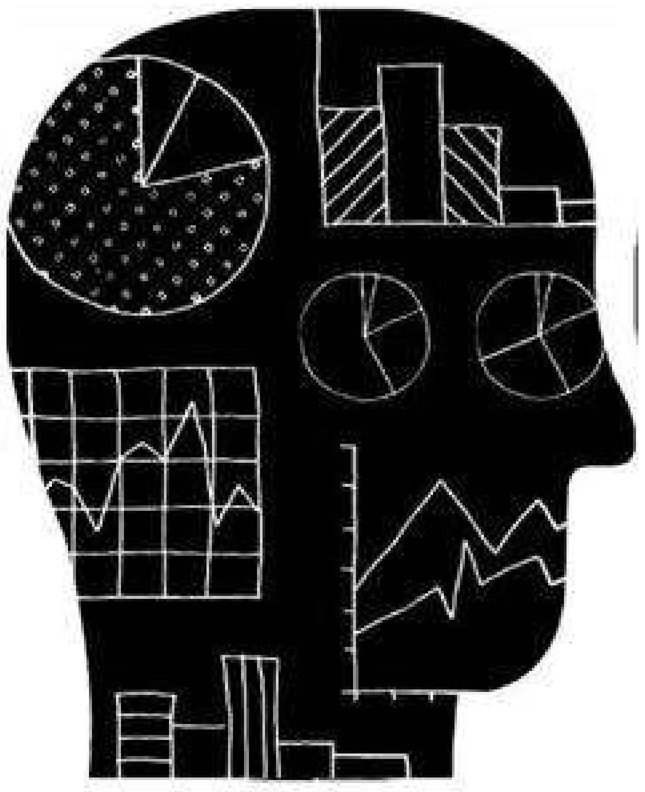
Cùng với những người khác trong thập niên 1920, Paul Cherington và Paul Ivey tiếp tục củng cố tiếp thị như một lĩnh vực học thuật, đặt ra cơ sở để tiếp thị trở thành một khóa học đúng nghĩa tại trường đại học. Trong thập niên 1920 và 1930, Paul Dulaney Converse đã mô tả các yếu tố chính của tiếp thị hỗn hợp – phân phối, định giá và quảng cáo – và nhấn mạnh sự cần thiết phải điều phối các hoạt động tiếp thị.

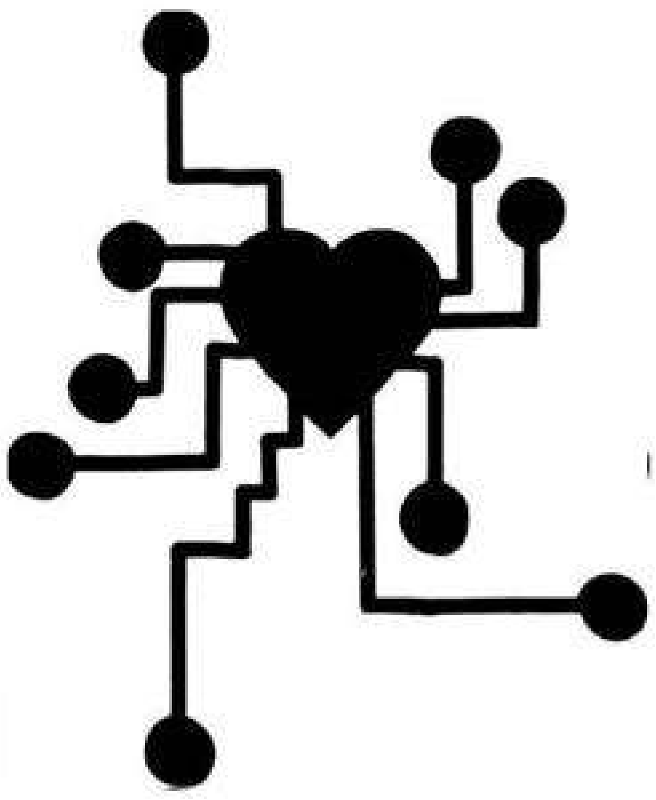


Cửa hàng thời trang Zara tập trung hoạt động tiếp thị hỗn hợp vào phân phối. Họ có thể đưa các thiết kế mới ra cửa hàng chỉ trong chưa đến hai tuần.

PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

SẢN XUẤT VÀ HẬU SẢN XUẤT







Quá trình toàn cầu hóa và nhịp độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ đã nâng cao kì vọng của khách hàng, và thành công hay thất bại của doanh nghiệp có thể phụ thuộc vào khả năng cung cấp mặt hàng phù hợp với mức giá phù hợp, tại thời điểm phù hợp, thông qua các kênh phân phối phù hợp.

Nếu làm sai mất nhiều chi phí thì làm đúng lại mất nhiều thời gian. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp phải liên tục đánh giá từng phần của quy trình sản xuất để xem công đoạn nào có thể được cải thiện nhằm nâng cao hiệu quả mà không làm giảm chất lượng hay doanh số. Henry Ford là nhà tư bản công nghiệp đầu tiên nhận ra giá trị của việc cung cấp cho khách hàng "nhiều hơn với giá thấp hơn", và ông đã yêu cầu ô tô của công ty mỗi năm đều phải được cải tiến, đồng thời giảm giá thành. Ngày nay, nhiều doanh nghiệp sử dụng chiến lược "chi phí thấp, chất lượng tốt" để thu hút khách hàng, đặc biệt là trong thời kì suy thoái.

Hiệu quả với chi phí thấp

Một trong những cách hiệu quả nhất để giảm chi phí mà vẫn đảm bảo giá trị là giảm lãng phí. Được gọi là "sản xuất tinh gọn", cách làm này đòi hỏi phải xác định và giảm lãng phí trên toàn bộ quy trình từ sản xuất đến giao hàng. Sản xuất tinh gọn được phát triển từ ý tưởng của Joseph Juran, nhà tư vấn quản trị đã tìm ra những cách thức sáng tạo để vừa cải thiện chất lượng vừa cải thiện hiệu quả. Trong thập niên 1950, Hiệp hội các Nhà khoa học và Kĩ sư Nhật Bản đã mời ông diễn thuyết trước hàng trăm cán bộ điều hành cấp cao, và những người này đã nhanh chóng đưa ý tưởng của ông vào thực tiễn. Toyota là một trong số những doanh nghiệp thực hiện phương pháp của Henry Ford. Cách tiếp cận của Toyota cuối cùng đã phát triển thành hệ thống sản xuất "đúng thời điểm" được ứng dụng rộng rãi ngày nay.

Kiểm soát hàng dự trữ đóng vai trò quan trọng trong hệ thống "đúng thời điểm" và cực kì cần thiết để có một dòng tiền cân bằng. Quá nhiều hàng dự trữ trong kho là lãng phí; còn nếu không có đủ hàng dự trữ thì khách hàng có thể sẽ tìm đến các nhà cung cấp khác.

> Sản xuất không chỉ là gắn các bộ phận với nhau mà còn phải tìm ra ý tưởng, kiểm tra các nguyên lí, hoàn thiện về kĩ thuật rồi mới đến khâu lắp ráp cuối cùng.
>
> **James Dyson**
> **Nhà phát minh người Anh (1947–)**

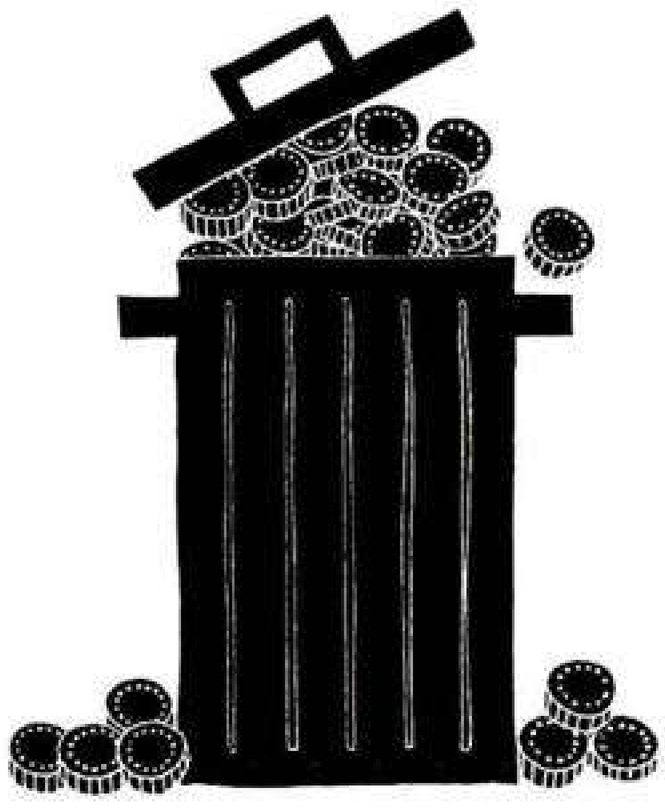
Giảm chi phí là "chén thánh" của các nhà quản lí sản xuất, và một cách để đạt được điều này là đơn giản hóa các phương pháp sản xuất. Việc này đòi hỏi phải loại bỏ những bước không cần thiết và tốn kém hoặc phải đổi mới để làm cho các công đoạn trở nên nhanh hơn hoặc giảm lãng phí. Doanh nhân Michael Dell đã giảm thời gian và chi phí bằng cách bỏ bộ phận bán lẻ và để khách hàng tự thiết kế máy tính của họ; các sản phẩm này được sản xuất theo đơn đặt hàng ("đúng thời điểm") và được bán trực tiếp cho người dùng cuối cùng.

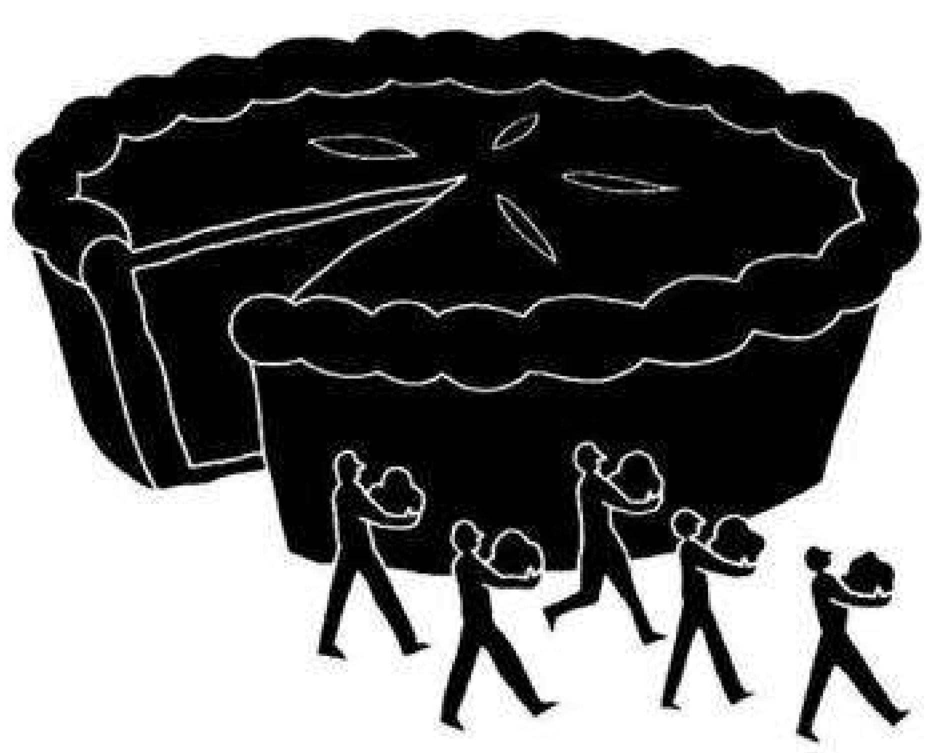
Sáng tạo và đổi mới

Sự đổi mới có thể đến từ bất kì bộ phận nào trong công ty. Ý tưởng *kaizen* của người Nhật – nghĩa là cải tiến liên tục – là một triết lí lâu đời nhưng được Toyota áp dụng vào ngành công nghiệp lần đầu tiên vào thập niên 1950. Nhà sáng lập Eiji Toyoda kì vọng tất cả nhân viên – từ công nhân nhà máy đến cán bộ điều hành cấp cao – đều phải liên tục đưa ra ý tưởng để cải thiện sản phẩm hoặc quá trình sản xuất.

Hiệu quả của ý tưởng này đã được chứng minh trên khắp thế giới. Nhiều công ty đã công nhận giá trị của việc thành lập các nhóm







làm việc để tăng tính sáng tạo. Tuy nhiên, các công ty lớn thường hạn chế hoạt động đổi mới trong phạm vi của bộ phận R&D (nghiên cứu và phát triển). Họ có thể tập trung vào sự thay đổi nhu cầu trên các thị trường và đưa ra phản ứng phù hợp, đảm bảo cho công ty thu được lợi nhuận nhờ bán các sản phẩm sáng tạo với giá cao và xây dựng lòng trung thành với thương hiệu.

Gần đây hơn, nhiều công ty đã bắt đầu coi trọng sức sáng tạo của khách hàng. Sử dụng cách tiếp cận được gọi là "sáng tạo mở", các công ty này hoan nghênh ý tưởng mới từ tất cả các nguồn, và phản hồi của khách hàng được đánh giá cao. Thông qua việc tạo cơ hội để khách hàng nhận xét và đánh giá sản phẩm trực tuyến, doanh nghiệp có thể tiếp cận ngay với phản hồi của khách hàng. Một số doanh nghiệp còn sử dụng nguồn lực cộng đồng để tinh lọc thiết kế cho sản phẩm.

Sự trỗi dậy của "dữ liệu lớn"

Các hệ thống máy tính có thể thu thập và tạo ra những lượng dữ liệu chính xác khổng lồ, là nguồn thông tin đáng giá về nhân viên, dây chuyền sản xuất và thị trường.

Dữ liệu thu thập về khách hàng thường được gọi một cách đơn giản là "dữ liệu lớn". Sở thích và thói quen mua sắm của khách hàng giờ đây có thể được theo dõi với độ chính xác rất cao – từ những thao tác của khách hàng trên một trang web cho đến địa điểm và phương thức họ muốn mua sản phẩm và dịch vụ, cả trên mạng lẫn trong cửa hàng. Việc này mang lại bức tranh chính xác về thị trường, đồng thời cũng nhắm đến cá nhân khách hàng, đề xuất cho họ những sản phẩm phù hợp với sở thích.

Cái giá của chất lượng

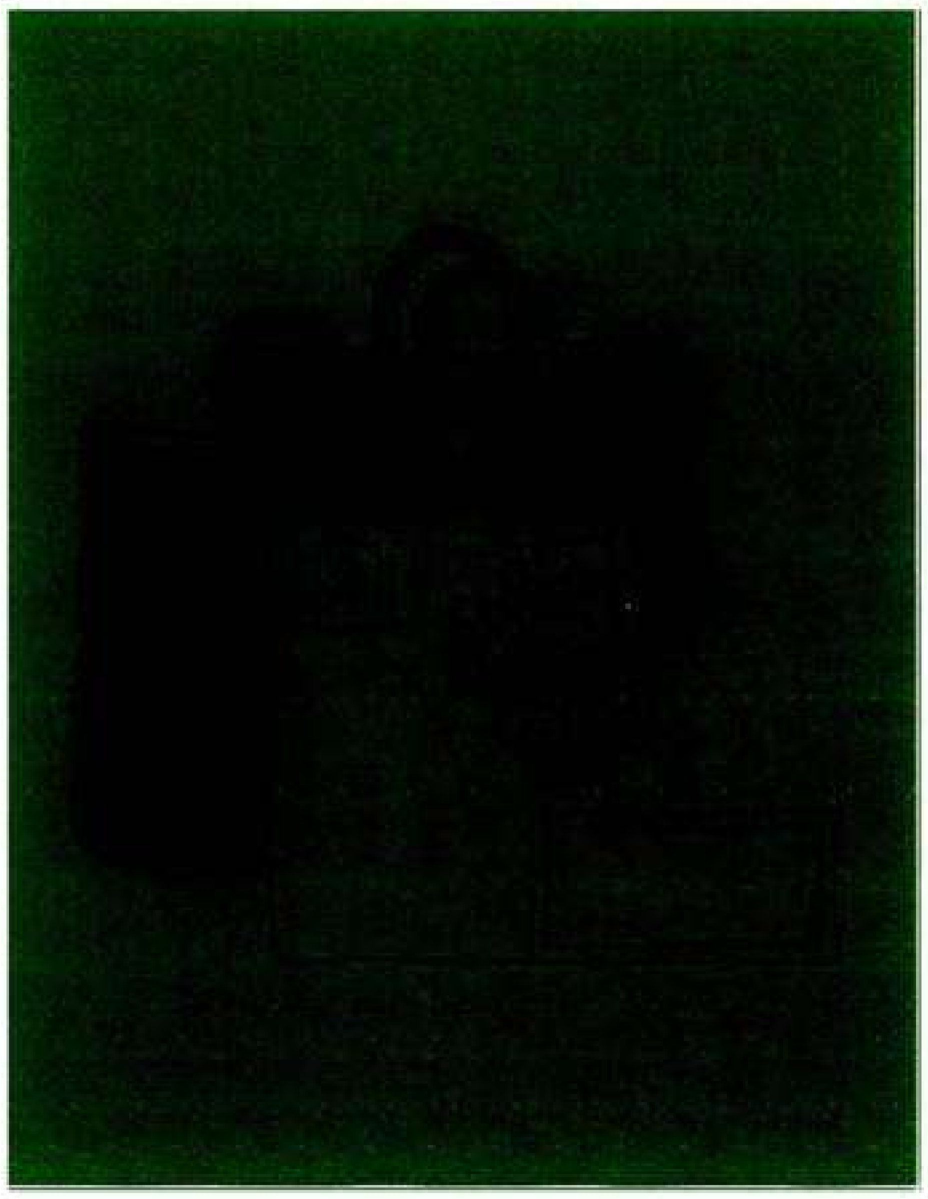
Những công ty hoạt động trên thị trường hàng tiêu dùng nhanh (FMCG), như sô-cô-la, bia và ngũ cốc, sẽ dựa vào chất lượng để tạo ra lòng trung thành của khách hàng. Trong các ngành dịch vụ, cách tiếp cận "giá trị gia tăng" này có thể gây rắc rối. Nếu các công ty cạnh tranh với nhau nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ đến mức không thể có lợi nhuận, điều này báo hiệu cho sự cần thiết phải có tư duy chiến lược mới.

Tuy nhiên, hàng hóa chất lượng cao có thể tồn tại trong thời gian dài mà không cần phải thay thế. Nhà thiết kế công nghiệp Brooks Stevens đề xuất các công ty nên tăng doanh số bằng cách tạo ra "mong muốn được sở hữu thứ gì đó tốt hơn một chút, sớm hơn một chút so với nhu cầu". Điều này có vẻ đặc biệt đúng trong thời đại hiện nay khi những mẫu mã sản phẩm mới như điện thoại thông minh được sản xuất thường xuyên trong khi sản phẩm cũ vẫn chưa hỏng.

Để làm ra sản phẩm chất lượng cao một cách trôi chảy và nhanh chóng cần tận dụng tối đa thời gian và nguồn lực. Điều này dẫn đến sự ra đời của cách làm việc "quản lí theo thời gian", tức là sử dụng thời gian theo cách giống như sử dụng nguyên vật liệu. Cách này thường được sử dụng cùng với phân tích đường găng – xác định tất cả các giai đoạn của một dự án và sắp xếp chúng theo trình tự logic để tiết kiệm thời gian và tiền bạc.

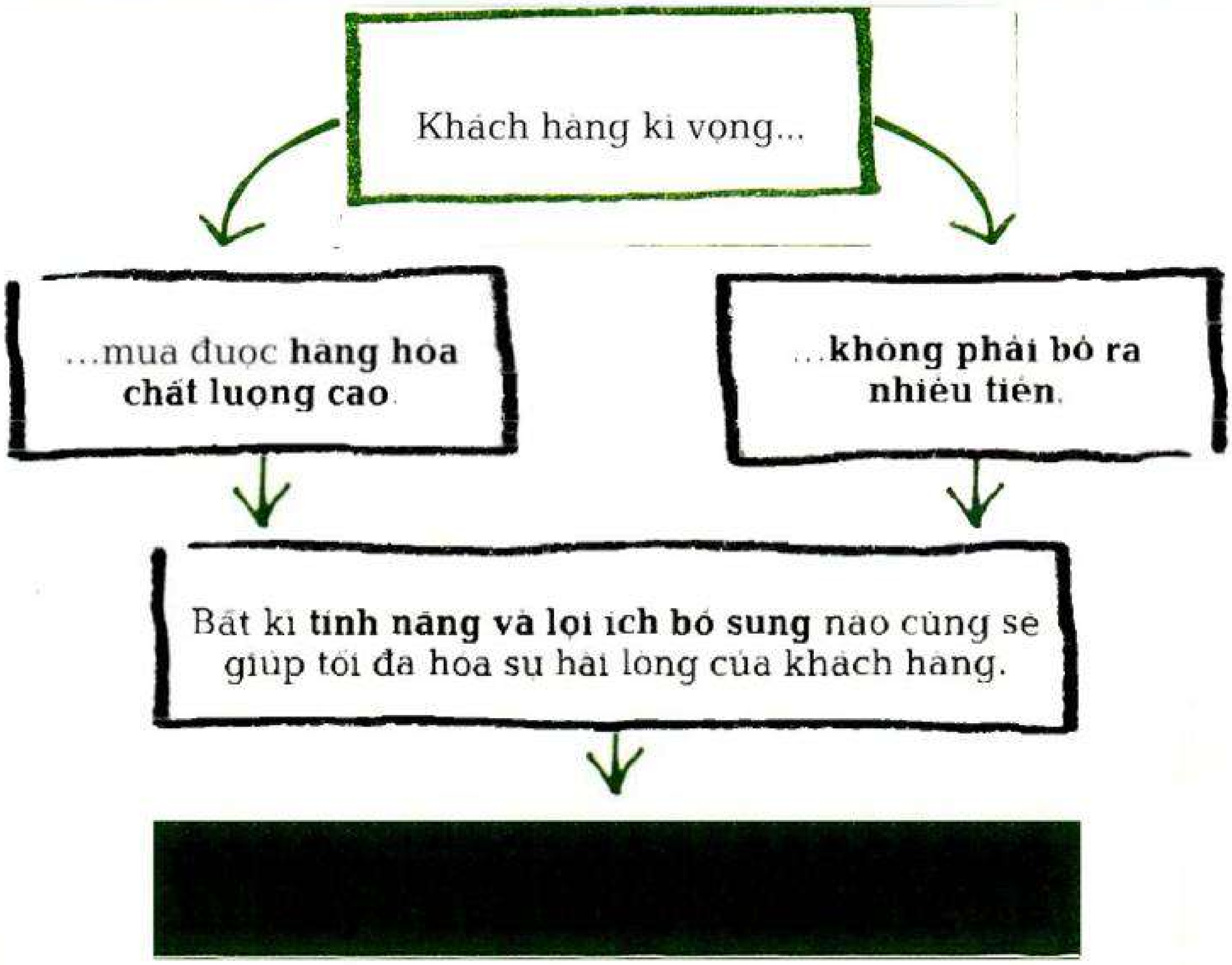
Cuối cùng, công ty có thể cải thiện quy trình và tăng doanh số bằng cách quan sát cách làm tốt nhất của đối thủ trong cùng lĩnh vực bằng quy trình so sánh đối chuẩn – chọn "điều tốt nhất từ những điều tốt nhất" để cung cấp sản phẩm tốt nhất theo cách tốt nhất nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. ■

> Cải tiến thường có nghĩa là làm một điều gì đó mà chúng ta chưa từng làm trước đây.
>
> **Shigeo Shingo**
> **Kĩ sư công nghiệp người Nhật (1909–90)**



XEM BẠN CUNG CẤP ĐƯỢC NHIỀU BAO NHIÊU, THAY VÌ ÍT BAO NHIÊU, VỚI MỘT ĐÔ LA

TỐI ĐA HÓA LỢI ÍCH KHÁCH HÀNG



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Nâng cao chất lượng

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1850 Lí thuyết về lựa chọn của người tiêu dùng được phát triển bởi nhà kinh tế học người Anh Williams Jevons – theo lí thuyết này, người mua tìm kiếm những sản phẩm xứng đáng với giá tiền nhất.

1915 Doanh nhân người Mỹ Vincent Astor thành lập siêu thị đầu tiên tại Manhattan, New York.

1971 Doanh nhân Rollin King và luật sư Herb Kelleher thành lập Southwest, hãng hàng không giá rẻ đầu tiên trên thế giới, tại Texas.

1995 Chính phủ Tự do tại Canada, dưới sự lãnh đạo của Jean Chrétien, đã thành công trong việc cắt giảm chi tiêu công gần 10% trong nỗ lực nhằm cung cấp cho người nộp thuế nhiều hơn và nhận lại ít hơn.

Henry Ford đã nhận ra có khoảng trống thị trường cho một chiếc ô tô được sản xuất hàng loạt mà người Mỹ bình thường cũng có thể mua được. Chiếc Model T Ford được tung ra thị trường năm 1908 và vẫn bán chạy trong gần 20 năm sau đó. Trong thời gian này, chiếc Model T thường xuyên được cải tiến. Ví dụ, phiên bản đầu tiên đòi hỏi lái xe phải quay động cơ bằng tay để khởi động, nhưng những phiên bản sau đó có bộ khởi động bằng điện. Ford không chọn cách làm cho khách hàng phải trả nhiều tiền hơn để có được sản phẩm tốt hơn này. Thật ra thì ông đã làm ngược lại. Giá chiếc Model T Ford giảm mỗi năm từ năm 1909 đến 1916. Ford đã nhìn thấy tầm quan trọng của việc cung cấp nhiều hơn với mức giá thấp

Xem thêm: Nhân viên là khách hàng 132–37 ▪ Các chiến lược cạnh tranh phổ quát của Porter 178–83 ▪ Sản xuất tinh gọn 290–93 ▪ Áp dụng và thử nghiệm ý tưởng 310–11

hơn. Khi được áp dụng trên dây chuyền sản xuất, các biện pháp giúp giảm chi phí sẽ ngay lập tức mang lại lợi ích cho khách hàng qua việc hạ giá sản phẩm.

Các công ty thành công thường có khả năng thu hút khách hàng bằng cách cung cấp hàng hóa và dịch vụ chất lượng cao tại mức giá mà người mua sẵn sàng chi trả. Những công ty như Dollar Tree tại Mỹ hoặc Poundland tại Anh có mô hình kinh doanh dựa trên việc cung cấp cho khách hàng nhiều nhất có thể với $1 hoặc £1– ví dụ như tháng 6/2013, Poundland bán ra chiếc áo ngực rẻ nhất thế giới với giá bán lẻ chỉ £1. Bán nhiều hơn với giá thấp hơn có thể là một chiến lược hiệu quả với điều kiện là giá bán bù lại được chi phí. Giá thấp mà chất lượng tốt sẽ thu hút khách hàng của các công ty đối thủ.

Bán nhiều hơn với giá thấp hơn

Các chuỗi siêu thị giá rẻ như Lidl và Aldi ở châu Âu đã sử dụng chiến lược này với hiệu quả cao. Những doanh nghiệp này có thể tăng thị phần bằng cách gây bất lợi về giá



Các siêu thị của Lidl rất cơ bản với chủng loại sản phẩm hạn chế, một số mặt hàng còn được trưng bày trên các tấm gỗ pallet. Tuy nhiên, sản phẩm có thể có chất lượng cao.

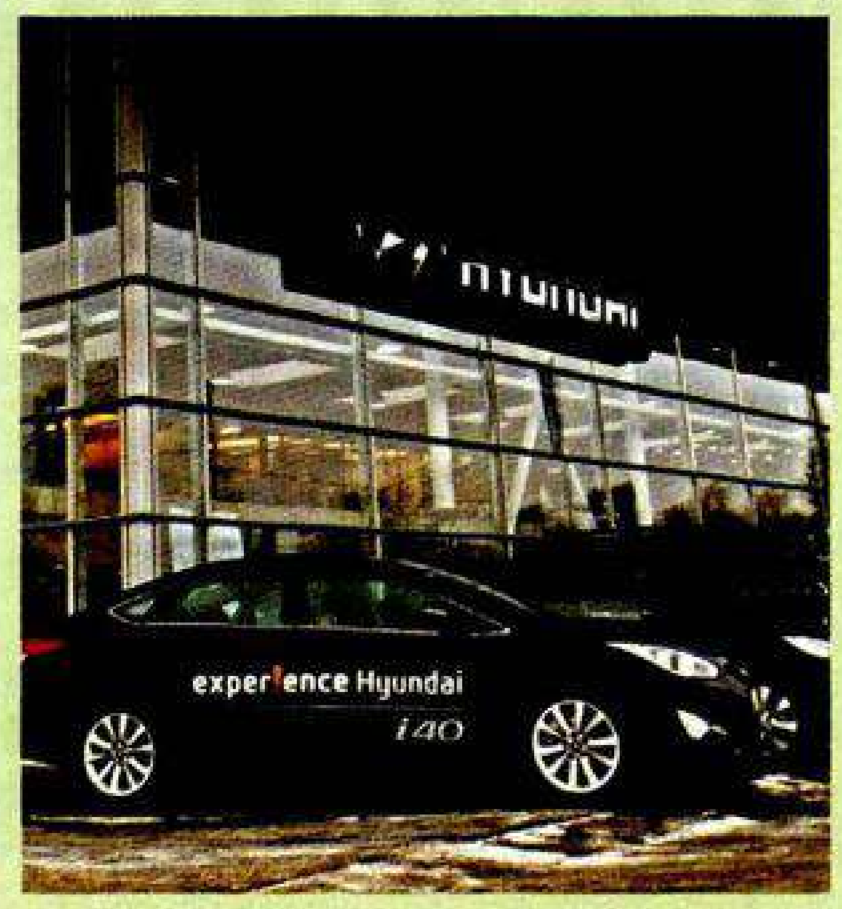
> Tôi không hiểu lí do tại sao bất kì ai cũng cầm thứ gì lên và nói một cách tự hào rằng 'Tôi đã trả nhiều tiền cho thứ này hơn mức cần thiết'.
>
> **Paul Foley**
>
> **Giám đốc điều hành của Aldi Anh (1958–)**

cho các chuỗi siêu thị lớn hơn. Từ sau cuộc khủng hoảng tài chính, tỉ lệ lạm phát thường cao hơn mức tăng lương, và các hộ gia đình đã đối phó bằng cách tìm những nhà bán lẻ cung cấp cho họ nhiều hơn với mức giá thấp hơn.

Bí quyết thành công của Lidl và Aldi không chỉ nhờ giá thấp. Họ còn cung cấp sản phẩm chất lượng cao. Ví dụ, năm 2012, Lidl tung ra sản phẩm nước hoa dùng sau khi cạo râu do hãng tự thiết kế tên là G. Bellini X-Bolt với giá £3,99. Trong các cuộc khảo sát mù, mùi hương của sản phẩm này đã đánh bại các nhãn hiệu nổi tiếng như Homme của Dior, The One của D&G và Bottled của Hugo Boss, những loại có giá cao hơn gấp mười lần.

Các cửa hàng này tập trung vào việc bán hàng có giá trị tốt thay vì trải nghiệm mua hàng hấp dẫn. Họ bán sản phẩm bày trên các tấm gỗ pallet lấy trực tiếp từ nhà kho và không mất thời gian và chi phí cho việc bày biện hàng hóa. Họ cũng không bán những thương hiệu phổ biến; phần lớn nguồn hàng đến từ các nhà cung cấp ít nổi tiếng hơn với mức giá cạnh tranh.

Thách thức đối với doanh nhân là phải cung cấp sản phẩm chất lượng tốt với giá hợp lí mà vẫn duy trì được chi phí đủ thấp để có lời. ▪



Hyundai

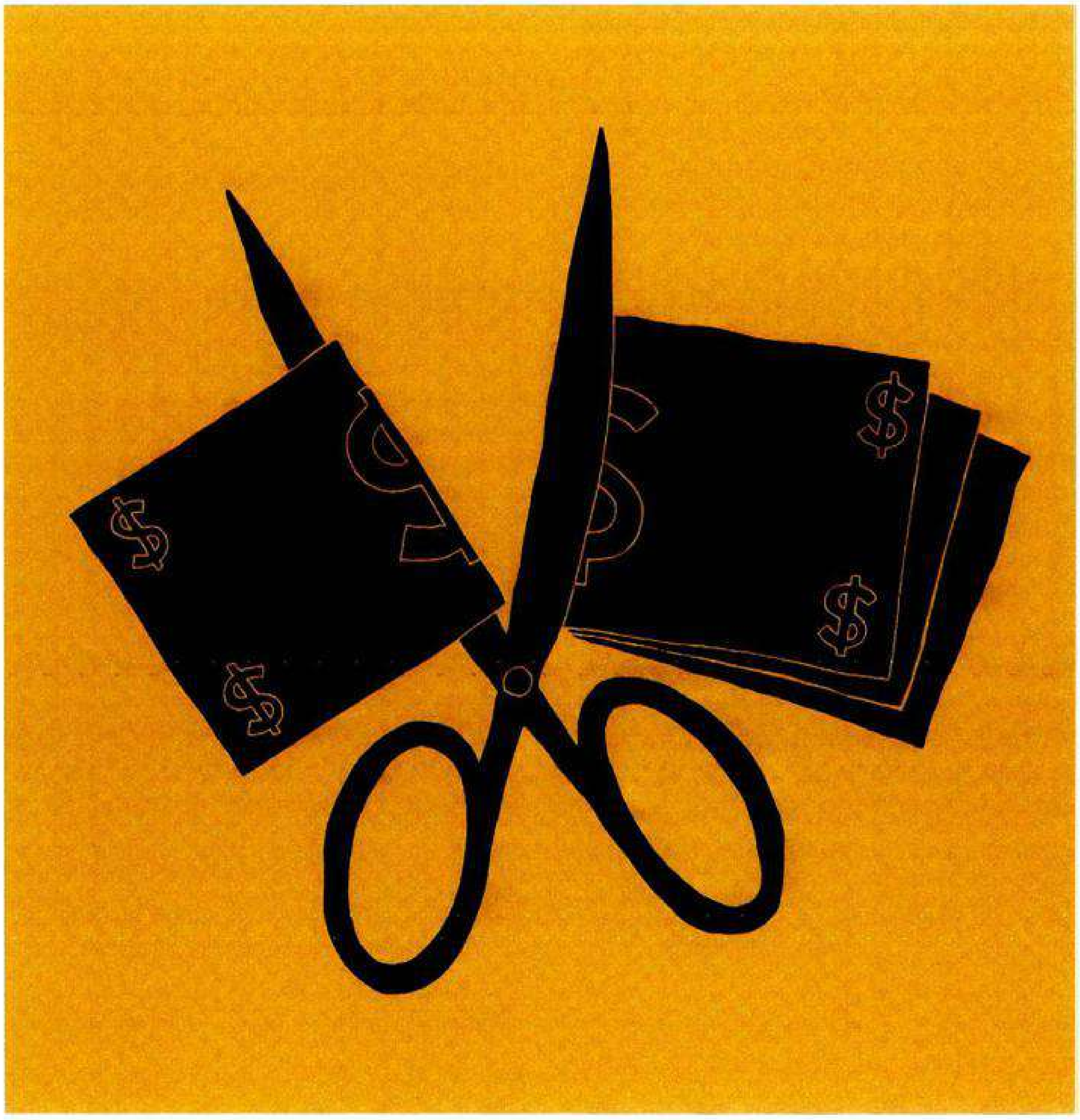
Hyundai là nhà sản xuất ô tô lớn thứ tư thế giới và là *chaebol* (tập đoàn) lớn thứ ba Hàn Quốc. Thành công của họ là kết quả trực tiếp của chính sách cung cấp cho khách hàng sản phẩm có chất lượng cao tại mức giá cạnh tranh.

Một cách tăng thị phần của Hyundai là cung cấp thời gian bảo hành dài nhất trong ngành công nghiệp ô tô. Thời gian bảo hành dài là một lợi điểm bán hàng hiển nhiên bởi vì nếu một chiếc xe mới bị hỏng trong thời gian bảo hành, người mua có thể mang xe đến cho nhà sản xuất để được sửa chữa miễn phí. Hyundai cam kết bảo hành động cơ trong mười năm, bảo hiểm cho thân xe trong bảy năm và hỗ trợ miễn phí khi xe hỏng dọc đường trong năm năm. Mặc dù thời gian bảo hành dài, Hyundai vẫn bán xe với mức giá tương đối thấp.

Ô tô Hyundai cũng được trang bị tốt. Những tính năng như kết nối bluetooth, gương có chế độ sấy nóng, điều hòa không khí và đèn LED đều là những tính năng tiêu chuẩn. Hyundai cạnh tranh bằng cách cung cấp nhiều nhất có thể với số tiền mà khách hàng phải bỏ ra.

CHI PHÍ KHÔNG PHẢI ĐỂ TÍNH TOÁN. CHI PHÍ LÀ ĐỂ CẮT GIẢM

SẢN XUẤT TINH GỌN



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Giảm lãng phí

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1908 Mẫu xe hơi T Ford được sản xuất hàng loạt trên một dây chuyền lắp ráp của Công ty Ford Motor tại Detroit, Mỹ.

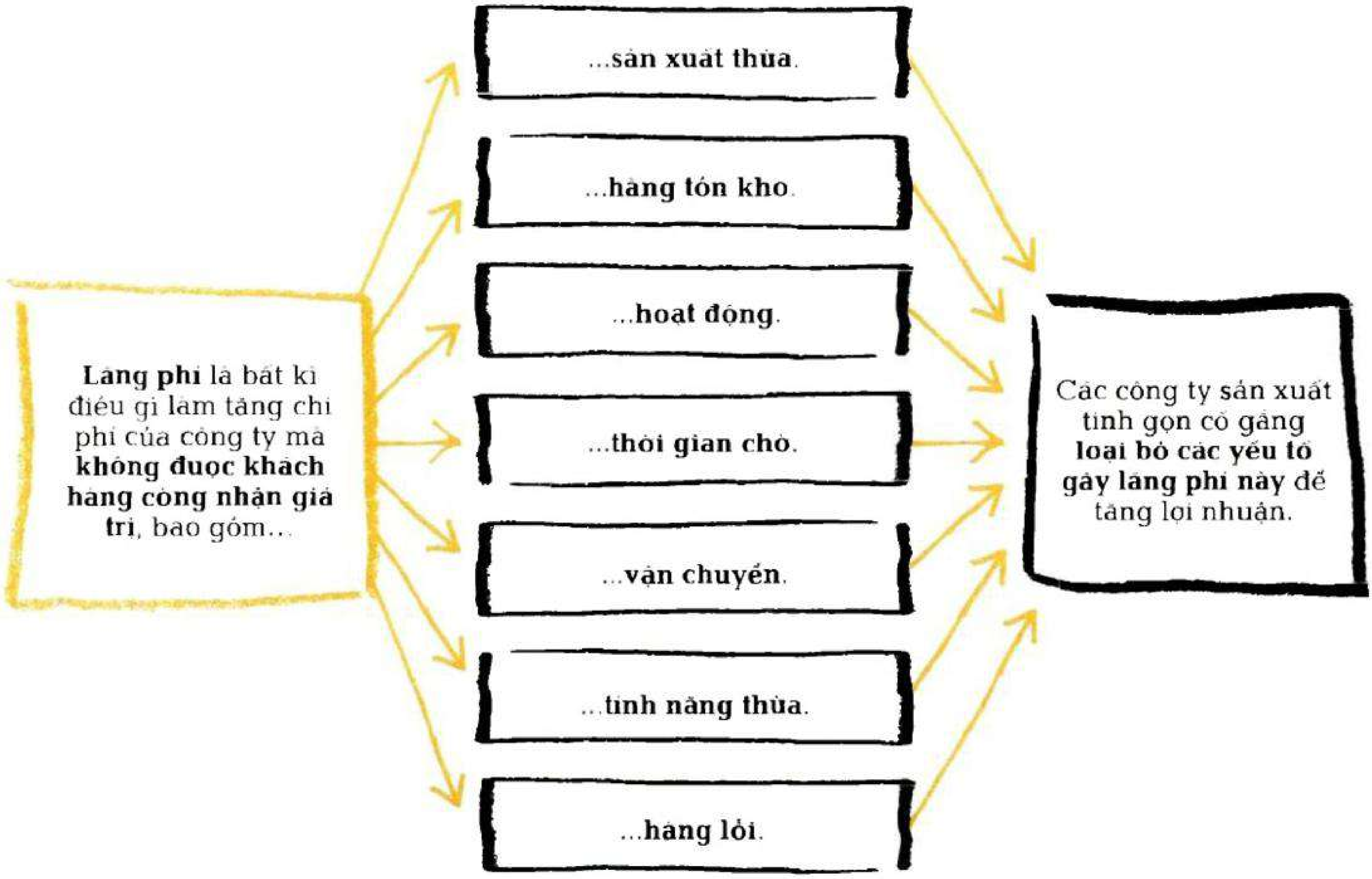
1950 W. Edwards Deming đào tạo các kĩ sư và nhà quản lí (bao gồm Akio Morita, người đồng sáng lập Sony) về quy trình và quản lí chất lượng tại Nhật Bản.

1961 Robot lần đầu tiên được sử dụng trên một dây chuyền lắp ráp tại một nhà máy của General Motors ở Ewing Township, New Jersey.

2006 Công ty tư vấn quản lí của Mỹ là McKinsey & Company công bố một báo cáo có tầm ảnh hưởng nhằm thúc giục các chính phủ áp dụng kĩ thuật sản xuất tinh gọn vào việc cung cấp dịch vụ công, nhờ đó người nộp thuế sẽ nhận được nhiều hơn và bỏ ra ít hơn.

Trong kinh doanh, ý tưởng về sản phẩm và kĩ thuật sản xuất mới có xu hướng xuất hiện trong thời kì khủng hoảng khi các sản phẩm và phương pháp cũ không còn khả năng tạo ra lợi nhuận. Điều này cũng đúng với "sản xuất tinh gọn", phương pháp lập kế hoạch cho nhu cầu bằng cách giảm lãng phí được phát triển tại Nhật Bản bởi Tập đoàn Toyota Motor vào thập niên 1950. Vào thời điểm đó, Toyota là một hãng sản xuất ô tô với hiệu quả tương đối thấp. Giống như nhiều công ty Nhật Bản khác, Toyota phải vật lộn để khắc phục các thiếu hụt trong một nền kinh tế bị tàn phá bởi chiến tranh. Với mục đích tìm kiếm ý tưởng, Toyota đã

Xem thêm: Tự đổi mới và thích nghi 52–57 ▪ Giá trị của làm việc nhóm 70–71 ▪ Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Dẫn đầu thị trường 166–69 ▪ Tối đa hóa lợi ích khách hàng 288–89 ▪ Đơn giản hóa quy trình 296–99 ▪ Quản lí theo thời gian 326–7



cử kĩ sư trẻ Eiji Toyoda sang Mỹ thăm nhà máy Rouge của Ford tại Detroit, Michigan. Toyoda đã dành ba tháng tìm hiểu về kĩ thuật sản xuất hàng loạt mà Ford đang đi tiên phong tại Rouge. Khi trở về, Eiji báo cáo rằng anh bị ấn tượng bởi quy mô sản xuất mà Ford đạt được – Rouge có quy mô lớn đến mức cần phải có đường ray, bệnh viện và một số trạm cứu hỏa riêng. Tuy nhiên, anh cũng tin rằng nhà máy này đang gặp vấn đề với *muda* – thuật ngữ tiếng Nhật dùng để chỉ sự lãng phí công sức, vật liệu và thời gian. Toyoda và đồng nghiệp bắt đầu xây dựng một hệ thống sản xuất mới nhằm đạt được sản lượng và cơ cấu tổ chức có quy mô giống như của Ford nhưng theo cách ít lãng phí hơn.

Bảy loại lãng phí

Shigeo Shingo, một kĩ sư công nghiệp người Nhật làm việc cho Toyota vào thập niên 1970, đã xác định được bảy loại lãng phí, hay *muda*.

Loại đầu tiên là sản xuất thừa. Các nhà sản xuất truyền thống có xu hướng sản xuất hàng loạt trước khi bán. Các công ty này cố gắng dự báo nhu cầu về sản phẩm, sau đó sản xuất loại hàng hóa mà họ dự kiến sẽ bán. Tuy nhiên, vấn đề chính với hệ thống sản xuất này là sự phụ thuộc vào dự báo chính xác về nhu cầu. Nếu dự báo này không hoàn toàn khớp với nhu cầu, công ty có thể bị thừa cả núi hàng dự trữ không bán được.

Ví dụ thứ hai về *muda* là lãng phí do hàng tồn kho. Ngoài tích trữ thành phẩm chưa bán, nhiều công ty sản xuất hàng loạt còn dự trữ nguyên vật liệu và sản phẩm dở dang để giảm rủi ro sản xuất bị đình trệ. Nguyên vật liệu được dự trữ trong trường hợp nhà cung cấp không thể giao hàng, hoặc để dự phòng trước khả năng một số nguyên vật liệu có thể bị lỗi và không sử dụng được. Sản phẩm dở dang, hoặc bán thành phẩm, được dự trữ phòng trường hợp hỏng hóc máy móc trong dây chuyền sản xuất. Khi máy hư, lượng dự trữ này có thể được sử dụng để đảm bảo hoạt động sản xuất diễn ra liên tục.



Dự trù hàng hóa là một loại chi phí của công ty, bởi vì công ty phải mất tiền cho không gian nhà kho và nhân viên. Ngoài ra, tiền mặt thay vì bỏ vào hàng dự trù, có thể gửi vào ngân hàng để lấy lãi.

Tuy nhiên, việc dự trù nguyên vật liệu và sản phẩm dở dang được xem là lãng phí do tốn thêm chi phí cho không gian và nhân viên.

Loại *muda* thứ ba được Shingo xác định là lãng phí trong quá trình hoạt động. Tại một số nhà máy, trạm làm việc được thiết kế kém hiệu quả, và nhân viên mất thời gian làm những việc không giúp gia tăng giá trị cho sản phẩm, chẳng hạn như tìm kiếm dụng cụ, đi bộ từ nơi này sang nơi khác trong nhà máy, hoặc cúi người để nhặt các vật dụng. Loại lãng phí này làm tăng thời gian của chu kì sản xuất – thời gian cần để sản xuất một đơn vị sản phẩm. Thời gian của chu kì sản xuất kéo dài hơn dẫn đến năng suất thấp hơn, từ đó làm tăng đơn giá nhân công.

Loại *muda* thứ tư là thời gian chờ đợi. Chậm trễ có thể xảy ra khi máy móc trên một dây chuyền sản xuất được phối hợp kém, dẫn đến tắc nghẽn. Thời gian cũng có thể bị lãng phí vào việc khởi động lại máy móc để sản xuất một bộ phận khác.

Loại *muda* thứ năm là lãng phí trong vận chuyển. Thời gian và tiền bạc dùng để di chuyển sản phẩm dở dang giữa các nhà máy sẽ làm tăng chi phí mà lại không làm tăng thêm giá trị cho sản phẩm, vì vậy đây là một sự lãng phí.

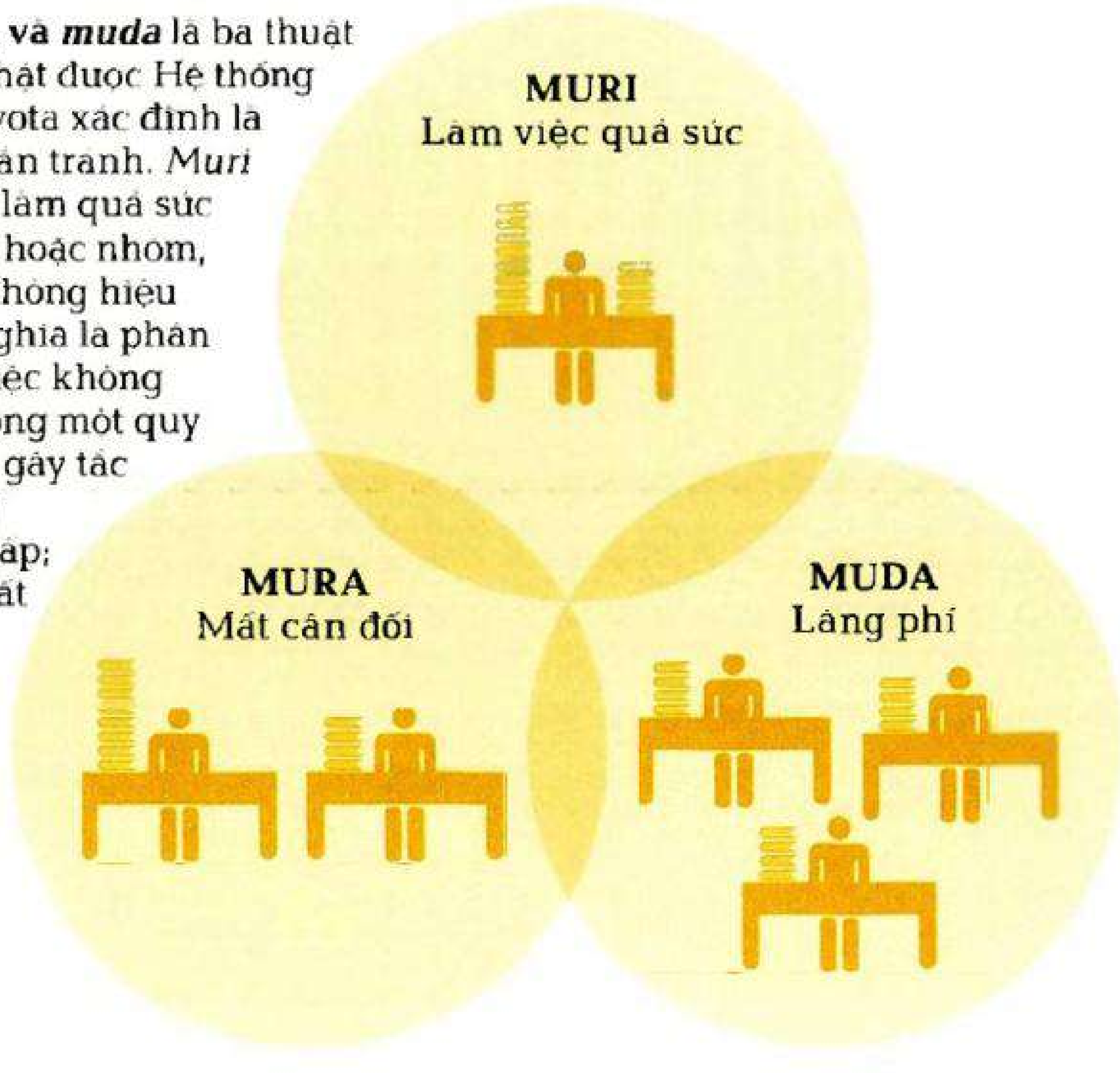
Loại *muda* thứ sáu là tính năng thừa. Người tiêu dùng sẽ chỉ trả tiền cho các tính năng của sản phẩm mà họ coi trọng. Sản xuất các sản phẩm phức tạp, được thiết kế thừa thãi là lãng phí bởi vì việc này làm tăng chi phí mà không tăng doanh thu.

Loại *muda* cuối cùng là sản xuất các mặt hàng bị lỗi. Các sản phẩm không đạt chuẩn là biểu hiện của sự lãng phí thời gian và nguồn lực, và đồng nghĩa với việc phải có thêm các quy trình kiểm tra và sản phẩm phải được gia công lại.

Ngoài bảy loại *muda* này, Toyota còn xác định thêm hai vấn đề tiềm ẩn khác: *mura* và *muri*. *Mura* là phân công công việc không đồng đều trong một quy trình, dẫn đến mất cân bằng trong cách làm việc. *Muri* là việc một người hoặc thiết bị phải làm việc quá mức.

Chiến thuật tinh gọn

Các nhà sản xuất tinh gọn cố gắng loại bỏ sản xuất thừa và lãng phí do hàng dự trù bằng cách sử dụng hệ thống đúng thời điểm (JIT), trong đó hoạt động sản xuất chỉ diễn ra khi có đơn đặt hàng. Các công ty sử dụng hệ thống đúng thời điểm không bao giờ sản xuất



Muri*, *mura*, và *muda là ba thuật ngữ tiếng Nhật được Hệ thống Sản xuất Toyota xác định là các vấn đề cần tránh. *Muri* nói đến việc làm quá sức của cá nhân hoặc nhóm, việc này là không hiệu quả; *mura* nghĩa là phân công công việc không đồng đều trong một quy trình, có thể gây tắc nghẽn trong khâu cung cấp; và *muda* là tất cả các loại lãng phí trong một hệ thống.



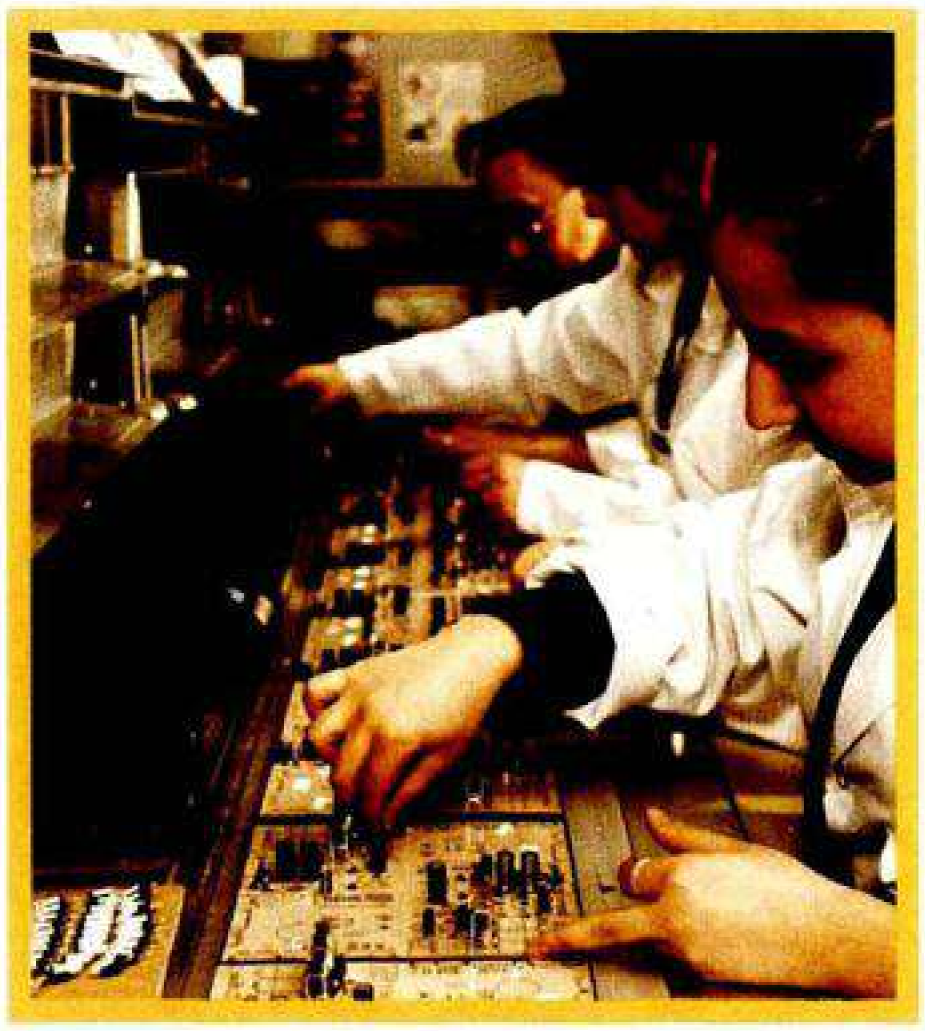
Hệ thống cung cấp **đúng thời điểm** loại bỏ *muri*, *mura* và *muda* khỏi hệ thống sản xuất sao cho các nhóm nhận được vật liệu khi cần và tránh lãng phí.

sản phẩm để dự trữ, và nếu không có đơn hàng từ người mua, việc sản xuất sẽ được dừng lại. Vì vậy, hoạt động sản xuất được thúc đẩy bởi người tiêu dùng thay vì được thúc đẩy bởi nhà sản xuất. Nguyên tắc này cũng được áp dụng cho nguyên vật liệu và các linh kiện dự trữ. Các nhà sản xuất tinh gọn hoạt động với mức dự trữ đem tối thiểu, thay vào đó, họ phụ thuộc vào hàng giao theo ngày, hoặc thậm chí là theo giờ, từ nhà cung cấp. Tuy nhiên, không dự trữ nguyên vật liệu có nghĩa là khi việc giao linh kiện gặp sự cố, toàn bộ nhà máy có thể bị đình trệ hoạt động. Vì vậy, để phương pháp đúng thời điểm phát huy tác dụng, các công ty sản xuất tinh gọn cần có các nhà cung cấp tin cậy với các sản phẩm không bị lỗi.

Thời gian thực hiện đơn hàng

Nếu sản phẩm được sản xuất theo đơn hàng thay vì được cung cấp từ kho dự trữ, công ty sẽ gặp rủi ro do thời gian thực hiện (thời gian từ khi có đơn đặt hàng cho đến khi giao hàng) kéo dài có thể khiến khách hàng không hài lòng và từ đó làm giảm doanh số. Vì vậy, để áp dụng sản xuất tinh gọn một cách hiệu quả, công ty cần rút ngắn thời gian của chu kì sản xuất sản phẩm. Để đẩy nhanh tốc độ

> Tất cả những gì chúng tôi đang thực hiện là xem xét lịch trình từ thời điểm khách hàng đặt hàng cho đến thời điểm chúng tôi thu được tiền.
> **Taiichi Ohno**



Công nhân trên một dây chuyền sản xuất sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu tất cả linh kiện họ cần đều ở trong tầm với. Thời gian tìm kiếm vật dụng làm tăng *muda* về hoạt động, làm phát sinh chi phí cho doanh nghiệp.

sản xuất, các nhà quản lí sẽ cần phải kiểm soát *muda* về hoạt động, *muda* về thời gian chờ đợi và *muda* về vận chuyển. Nói theo cách đơn giản nhất, công ty có thể đạt được điều này bằng cách thiết kế lại nơi làm việc và dây chuyền sản xuất sao cho nhân viên có toàn bộ dụng cụ và linh kiện để hoàn thành công việc trong tầm tay. Tương tự, tắc nghẽn trong sản xuất có thể được loại bỏ bằng cách triển khai nhiều máy móc hoặc nhiều lao động hơn tại khu vực bị tắc nghẽn.

Tính năng thừa

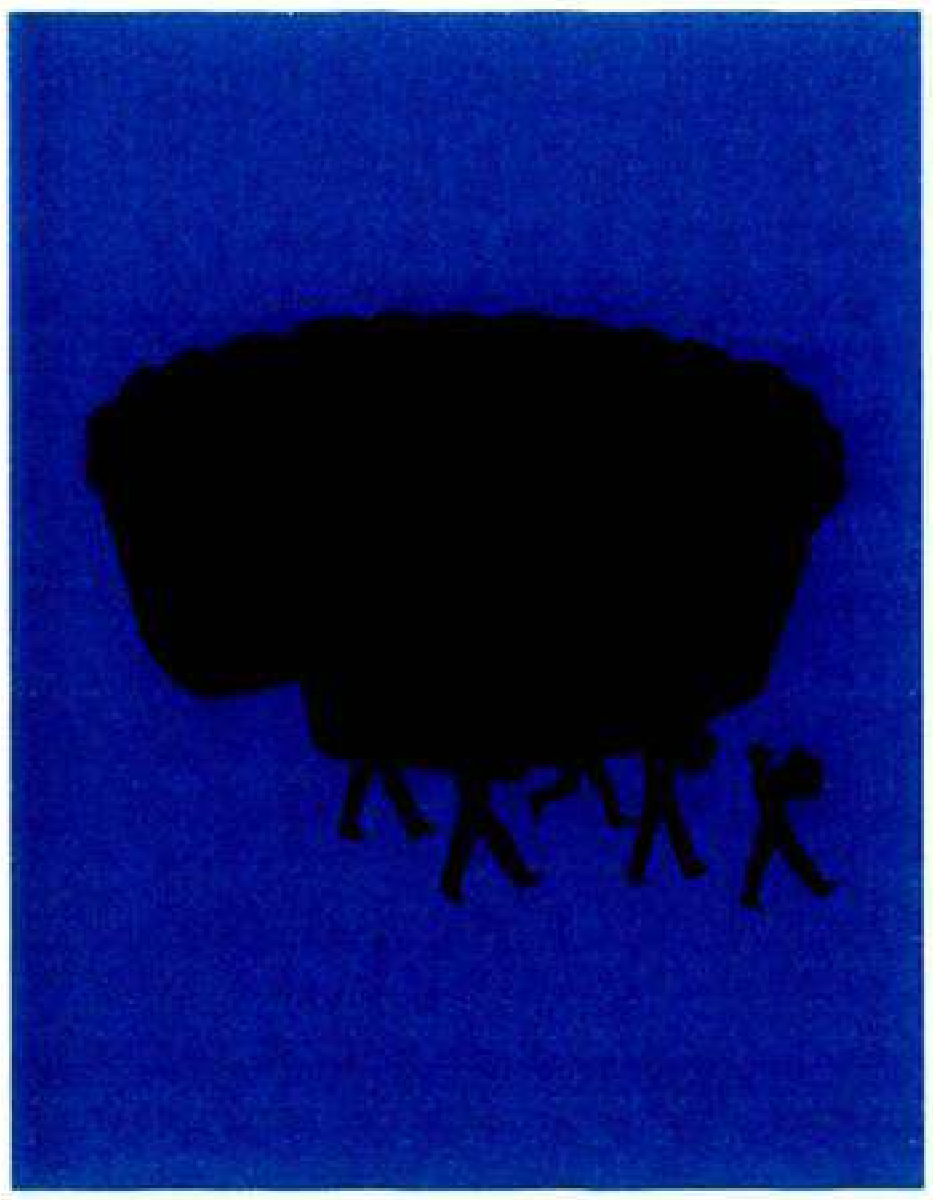
Các nhà sản xuất tinh gọn khắc phục tính năng thừa gây lãng phí, yếu tố *muda* thứ sáu, bằng cách áp dụng một quy trình được gọi là phân tích giá trị ở giai đoạn thiết kế sản phẩm. Công ty phân tích sản phẩm để xác định tính năng nào của sản phẩm làm tốn chi phí nhưng không có giá trị đối với khách hàng. Nếu có thể loại bỏ các tính năng này để tạo ra một sản phẩm đơn giản và có giá thành thấp hơn, biên lợi nhuận sẽ tăng. Đồng thời, doanh thu sẽ không giảm do các tính năng bị loại bỏ không có giá trị ngay từ đầu.

Có thể nói rằng phân tích giá trị là nền tảng cho mô hình kinh doanh của một khách sạn không có dịch vụ thừa như Tune Hotels, một công ty của Malaysia. Đối với Tune Hotels, ưu tiên của họ là cung cấp phòng nghỉ với mức giá phải chăng. Để đạt được điều này, các dịch vụ làm tăng giá phòng nhưng được khách hàng xem là không cần thiết như điều hòa không khí hoặc vật dụng vệ sinh cá nhân đã trở thành các dịch vụ bổ sung tùy chọn. Chuỗi khách sạn này chỉ tập trung vào những giá trị cốt lõi được khách hàng đánh giá cao như độ sạch sẽ và an toàn.

Để loại trừ yếu tố *muda* thứ bảy, sản phẩm lỗi, các công ty sản xuất tinh gọn tìm cách tạo ra những mặt hàng đạt chất lượng cao. Điều này yêu cầu các nhà quản lí phải tin tưởng vào công nhân để phát hiện ra mọi sự suy giảm về chất lượng. Nhân viên được phép dừng dây chuyền sản xuất để giải quyết vấn đề, và hoạt động sản xuất chỉ bắt đầu lại khi căn nguyên của vấn đề đã được tìm ra và khắc phục.

Chất lượng sản phẩm cao đạt được nhờ sản xuất tinh gọn sẽ giúp giảm chi phí. Khi giải quyết vấn đề tại nguồn phát sinh, công ty mất ít thời gian và tiền bạc hơn cho việc gia công lại các sản phẩm bị lỗi. ■

> Cho dù có bao nhiêu công nhân đang hoạt động đi chăng nữa thì điều này cũng không có nghĩa là công việc đã được thực hiện. Làm việc nghĩa là có tiến triển trong công việc.
> **Taiichi Ohno**



NẾU MIẾNG BÁNH KHÔNG ĐỦ LỚN, HÃY TẠO RA MỘT MIẾNG LỚN HƠN

ĐÁP ỨNG NHU CẦU

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quản lí hàng dự trữ

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

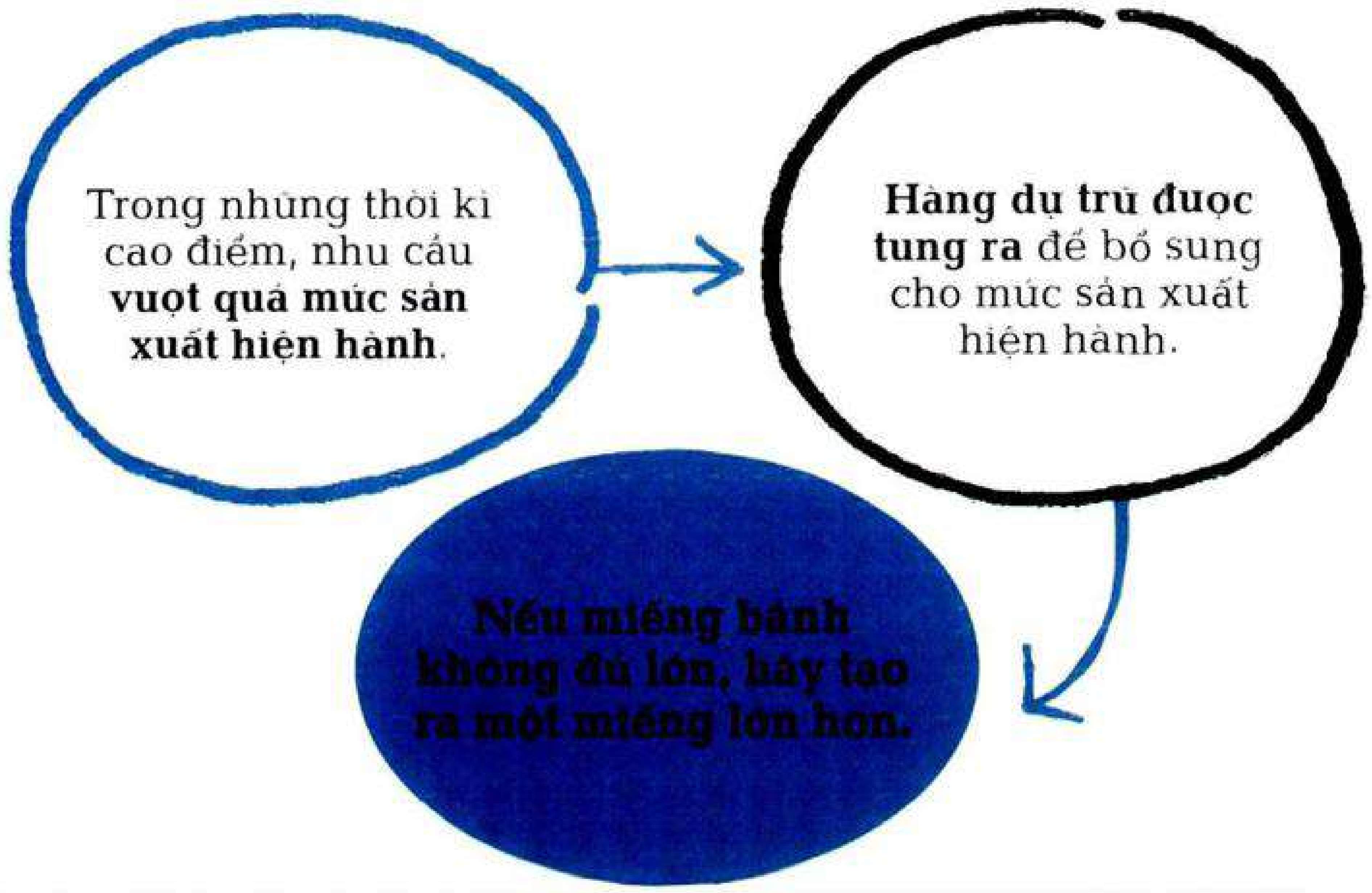
10.000 TCN Các kĩ thuật canh tác tốt hơn giúp tạo ra thực phẩm dư thừa. Ngũ cốc được tích trữ để dành cho thời kì khan hiếm hoặc để trao đổi.

4100–3800 TCN Văn hóa Sumer thời kì đầu đã tạo ra một trong những hệ thống chữ viết đầu tiên để theo dõi hàng hóa.

1889 Herman Hollerith phát minh ra thẻ bấm lỗ đọc bằng máy đầu tiên. Các thương nhân trước đó vẫn phụ thuộc vào ghi chép viết tay và đếm hàng dự trữ nay đã có thể ghi lại những số liệu phức tạp.

1974 Hệ thống mã vạch hiện đại, có thể quét bằng máy, được tung ra thị trường và tạo ra một cuộc cách mạng trong việc quản lí hàng tồn kho.

Tk. 2000 Các chương trình phần mềm quản lí hàng tồn kho có thể liên tục cập nhật cơ sở dữ liệu bằng cách sử dụng các máy đọc mã vạch.



Thành công của một công ty có thể phụ thuộc phần lớn vào hiệu quả của việc quản lí hàng dự trữ. Nhu cầu của khách hàng ở hầu hết các thị trường đều thay đổi trong suốt cả năm. Trong những thời kì bận rộn, các công ty có thể không sản xuất đủ hàng để đáp ứng nhu cầu. Nếu cung không đủ cầu, người mua phải tìm các nhà cung cấp thay thế và công ty sẽ bị mất doanh số. Ngoài ra, khi người tiêu dùng đã thử sản phẩm của đối thủ, họ có thể thay đổi lòng trung thành và không bao giờ trở lại. Doanh số có thể không bao giờ đạt được mức trước đây, kể cả sau khi vấn đề nguồn cung đã được giải quyết, từ đó làm giảm lợi nhuận.

Các loại hàng dự trữ

Doanh nghiệp giữ hàng trong kho như một cách để bảo hiểm – việc này cho phép họ xử lí khi doanh số bất ngờ tăng vọt hoặc sản lượng giảm đột ngột. Ngoài việc tích trữ thành phẩm, các nhà sản xuất có thể tích trữ vật liệu để tạo ra các bộ phận của sản phẩm cuối cùng

Xem thêm: May mắn (và làm thế nào để gặp may) 42 ▪ Nền tảng tăng trưởng nhanh cỡ nào 44–45 ▪ Tránh tự mãn 194–201 ▪ Quảng bá và khuyến khích mua hàng 271 ▪ Tại sao phải quảng cáo? 272–73 ▪ Dự báo 278–79 ▪ Sản xuất tinh gọn 290–93 ▪ Đơn giản hóa quy trình 296–99

hoặc để thay thế vật liệu bị lỗi. Chiến lược này đảm bảo hoạt động sản xuất vẫn tiếp diễn khi có sự chậm trễ từ phía nhà cung cấp; các công ty có xu hướng tích trữ nguyên vật liệu nhiều hơn nếu nhà cung cấp của họ không đáng tin cậy. Họ cũng có thể tích trữ "sản phẩm dở dang", hoặc bán thành phẩm để duy trì hoạt động sản xuất nếu một chiếc máy trong dây chuyền sản xuất bị hỏng.

Kiểm soát hàng dự trữ

Quản lí tốt hàng dự trữ đòi hỏi phải cân bằng giữa đáp ứng nhu cầu sản phẩm và giảm thiểu chi phí lưu kho. Nếu một công ty không còn hàng dự trữ, họ có thể phải từ chối các đơn đặt hàng hoặc giao hàng chậm và có nguy cơ bị mất khách hàng. Năm 1993, hãng sản xuất đồ chơi Bandai đã thiếu chuẩn bị khi hình nhân Power Rangers trở nên quá phổ biến và phải áp dụng quy tắc "mỗi khách hàng một hình nhân" tại Anh đến khi sản xuất có thể đáp ứng kịp nhu cầu khổng lồ.

Mặt khác, nếu một công ty quá cẩn trọng và giữ quá nhiều hàng trong kho, việc này sẽ làm phát sinh chi phí không cần thiết: mất nhiều tiền cho không gian kho và quản lí nhân viên. Hàng dự trữ cũng có thể mất giá trị nếu bị hỏng hoặc trở nên lỗi thời. Ngoài ra còn có chi phí cơ hội đi kèm với việc tích trữ hàng: tiền bị giữ lại trong hàng dự trữ lẽ ra có thể được đầu tư để sinh lãi.

Mục tiêu là chỉ giữ đủ hàng trong kho để đáp ứng nhu cầu, với thời gian trì hoãn tối thiểu cho khách hàng và chi phí tối thiểu cho công ty. Một chương trình máy tính phức tạp tại McDonald's tên là Manugistics đã giúp chuỗi nhà hàng này dự báo doanh số và đảm bảo đặt hàng dự trữ với số lượng chính xác cho tuần tiếp theo.

Hàng đệm

Phần lớn các công ty đều dự trữ hàng đệm – lượng hàng tích trữ cao hơn mức cần thiết để đáp ứng nhu cầu hiện tại. Việc bổ sung hàng mất khá nhiều thời gian nên doanh nghiệp sẽ đặt hàng từ các nhà cung cấp ngay trước khi lượng hàng tồn kho giảm xuống thấp hơn mức hàng đệm. Thời gian thực hiện đơn hàng – khoảng thời gian từ khi đặt hàng tới khi hàng được giao đến nơi – càng dài thì lượng hàng đệm cần thiết càng lớn. Nếu nhu cầu ổn định và có thể dự đoán được thì không nhất thiết phải có lượng hàng đệm lớn.

Các công ty bán hàng trực tuyến có thể không cần cửa hàng. Nhưng trừ khi sản phẩm của họ có thể được tải xuống dưới định dạng kĩ thuật số, nhiều công ty vẫn cần nhà kho để trữ hàng và vẫn cần quản lí hàng tồn kho và giữ hàng đệm. ▪

> Nhờ quản lí hàng tồn kho, Dell có thể cung cấp những công nghệ mới nhất tại mức giá thấp trong khi đối thủ cạnh tranh gặp khó khăn với việc bán giảm giá các sản phẩm lỗi thời.
>
> **Paul Bell**
>
> **Cựu cán bộ điều hành cấp cao người Mỹ của Dell Inc.**



Xe buýt hai tầng và các mô hình chủ đề London và Thế vận hội bị tồn đọng do mức dự báo quá lạc quan, gây ra tình trạng tích trữ dư thừa ở các cửa hàng bán lẻ.

Hornby

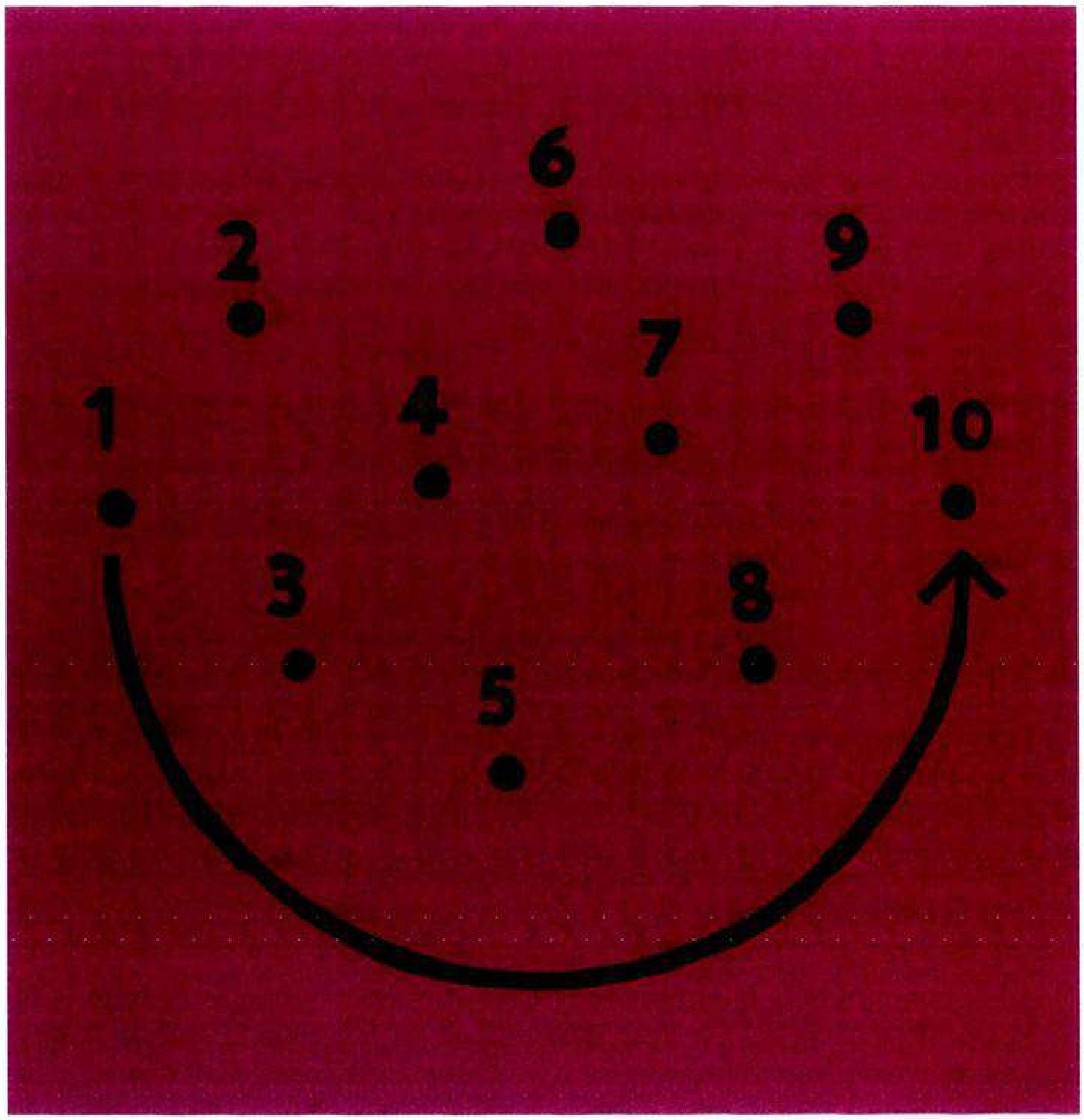
Để giúp thu hồi gần £9 tỉ chi phí chuẩn bị cho Thế vận hội London 2012, nước Anh đã bán quyền sản xuất hàng hóa cho Thế vận hội. Hornby đã mua quyền sản xuất đồ chơi chính thức cho Thế vận hội 2012, bao gồm các mô hình Corgi về taxi và xe buýt London, những chiếc tàu hỏa mô hình được gắn logo Thế vận hội và linh vật của Thế vận hội là Wenlock và Mandeville.

Hornby sản xuất phần lớn sản phẩm tại Trung Quốc và Ấn Độ để tận dụng chi phí thấp. Tuy nhiên, việc sản xuất thuê ngoài này làm kéo dài thời gian cung cấp: mất sáu tuần để vận chuyển hàng hóa bằng đường biển từ Trung Quốc đến Anh. Hornby phải sử dụng hàng tích trữ để cung cấp cho khách hàng, vì vậy họ phải dự báo tốt doanh số của các sản phẩm Thế vận hội.

Dự báo cho thấy doanh số cực kì lạc quan. Hornby hi vọng thu được lợi nhuận £2 triệu từ Thế vận hội. Rốt cuộc, hợp đồng này khiến họ mất £1,3 triệu. Để bán tháo hàng tích trữ, Hornby buộc phải giảm giá đến 80%, làm tiêu tan biên lợi nhuận của công ty.

LOẠI BỎ NHỮNG BƯỚC KHÔNG CẦN THIẾT

ĐƠN GIẢN HÓA QUY TRÌNH



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Tinh giản quy trình

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Thế kỉ 3 TCN Người La Mã sản xuất đèn hàng loạt. Thay vì làm bằng tay, họ sử dụng khuôn gồm hai bộ phận.

Tn. 1730 Chính khách người Mỹ Benjamin Franklin viết về việc giảm lãng phí trong công nghiệp trong sách *Almanack của Richard nghèo*.

1760 Cuộc Cách mạng Công nghiệp bắt đầu, thay đổi từ các phương pháp sản xuất thủ công sang các máy móc chuyên dụng.

Tn. 1990 Ford đã tạo ra một cuộc cách mạng trong ngành sản xuất xe hơi bằng cách sản xuất hàng loạt và tiêu chuẩn hóa.

2010 Trong cuốn *Nghệ thuật của phát minh*, nhà phát minh người Mỹ Steven J. Paley cho biết, sáng tạo bằng cách tăng thêm tính phức tạp thường dễ hơn, nhưng sự đơn giản hóa lại mang đến những kết quả tốt nhất.

Doanh nghiệp có thể cải thiện lợi nhuận bằng cách tăng doanh thu, giảm chi phí hoặc kết hợp cả hai. Nếu chi phí sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ có thể giảm mà không tác động tiêu cực đến doanh thu thì tổng lợi nhuận sẽ tăng. Một cách giảm chi phí hiệu quả là đơn giản hóa phương pháp sản xuất bằng cách loại bỏ các bước tiêu tốn nhiều tiền, không thiết yếu và không gây ảnh hưởng bất lợi đến nhận định của người tiêu dùng về chất lượng sản phẩm. Tìm ra phương pháp sản xuất đơn giản hơn – và nhờ đó hiệu quả hơn về mặt chi phí – đã trở thành mục tiêu cần đạt được trong

Xem thêm: Khac biet trên thi truong 28–29 ▪ Sang tạo va phat minh 72–73 ▪ Tu duy vuot gioi han 88–89 ▪ Tổ chuc học tập 202–07 ▪ Chuoi gia trị 216–17 ▪ Sản xuất tinh gon 290–93 ▪ Kaizen 302–09

Trên các thị truong canh tranh, nguoi tiêu dùng mong muốn **có duọc giá trị tốt nhất từ số tiền bỏ ra**.

Để giảm giá thành sản phẩm, các công ty có thể chọn cách **giảm chi phí sản xuất**.

Chi phí có thể duọc giảm bằng cách **tinh giản quy trình** hoặc **đơn giản hóa sản phẩm**.

Loại bỏ những buớc không cần thiết.

nhiều thế kỉ. Một trong những ví dụ sớm nhất về một quy trình được đơn giản hóa thành công là quy trình sản xuất thép. Trong cuộc Cách mạng Công nghiệp, việc xây dựng cầu, đóng tàu và làm đường sắt đòi hỏi lượng thép không lồ. Nguồn cung thép khan hiếm do chi phí sản xuất quá cao. Tại Anh, thép từng được sản xuất trong các lò nung nhiệt độ cao đốt bằng than cốc từ thập niên 1740. Từng lượng sắt nhỏ được nạp vào các nồi nung nhỏ bằng đất sét (loại nồi chịu nhiệt) và đặt vào bên trong lò nung. Sau ba giờ, tạp chất được gạt khỏi các nồi nung, để lại phần thép.

Đơn giản hóa quy trình

Vào thập niên 1850, kĩ sư người Anh Henry Bessemer đã đơn giản hóa phương pháp sản xuất thép. Quy trình Bessemer không yêu cầu phải có nồi nung. Thay vào đó, tạp chất sinh ra từ việc nung sắt để luyện thép được loại bỏ khỏi kim loại bằng cách thổi không khí qua sắt trong quá trình sản xuất. Phương pháp đơn giản này của Bessemer cũng giúp tiết kiệm nhiên liệu – chi phí sản xuất thép giảm từ £60 một tấn xuống còn £7.

Trong một số trường hợp, đơn giản hóa một quy trình có thể đồng nghĩa với việc sử dụng các vật liệu khác. Năm 1946 tại Mỹ, James Watson Hendry phát minh ra công nghệ khuôn ép phun cho sản phẩm nhựa, được sử dụng để sản xuất bàn ghế nguyên khối với giá thành rẻ hơn rất nhiều so với gỗ.

Sản xuất hàng loạt

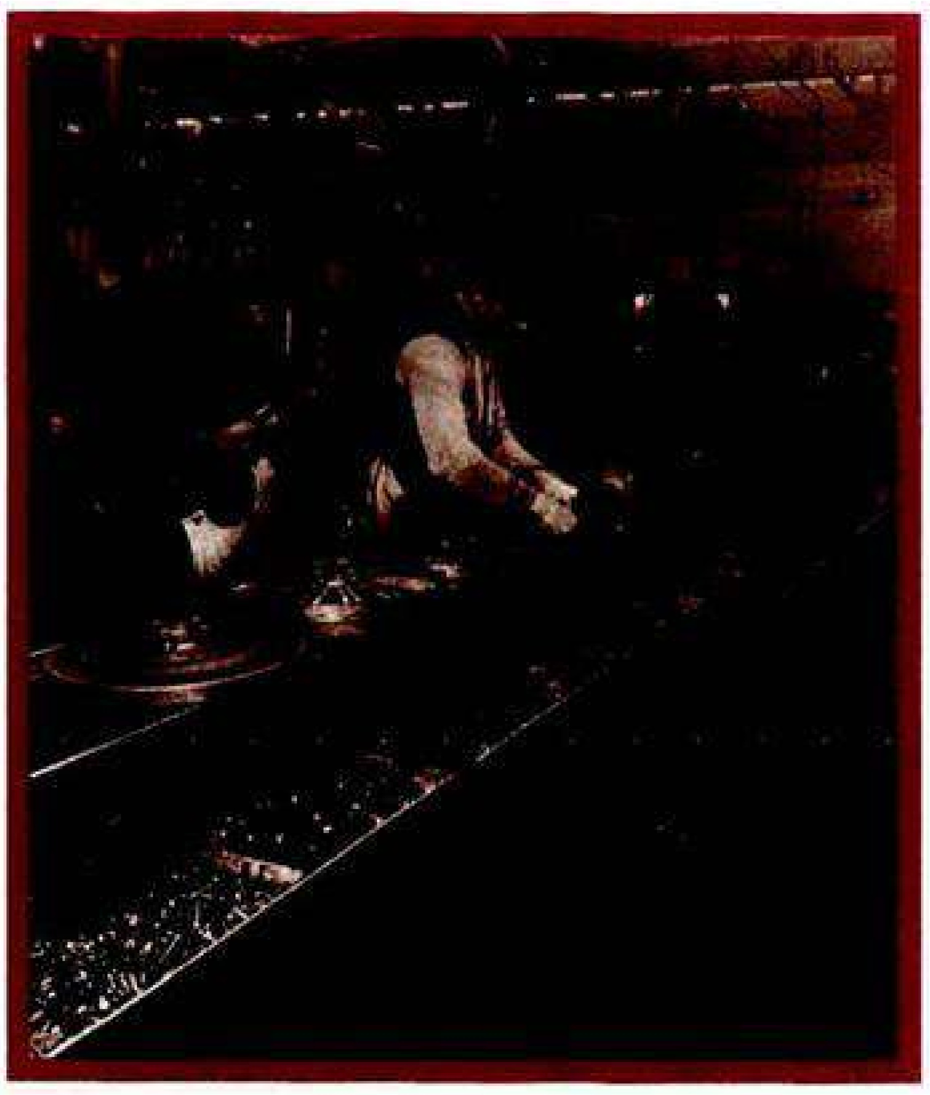
Đầu thập niên 1900, Henry Ford đã tạo ra một cuộc cách mạng trong ngành sản xuất bằng cách chuẩn hóa phương pháp sản xuất ô tô.



Hoạt động sản xuất thép được cách mạng hóa nhờ lò chuyển đổi của Henry Bessemer. Thiết bị này tăng nhiệt độ của sắt lên để có thể loại bỏ được nhiều tạp chất hơn trong quá trình ôxi hóa.

Trước khi có dây chuyền sản xuất của Ford, ô tô được chế tạo bởi các nhóm thợ thủ công có tay nghề cao, chuyên sản xuất ô tô được đặt hàng riêng bằng những dụng cụ cầm tay. Những bộ phận được sử dụng bởi các nhà sản xuất đầu tiên này thường không được chuẩn hóa – nghĩa là công nhân phải mất thời gian căn chỉnh các bộ phận thì mới lắp ráp được. Ford đã loại bỏ công đoạn này bằng cách thiết kế chiếc ô tô đầu tiên trên thế giới theo tiêu chuẩn. Việc sản xuất hàng loạt chiếc Model T từ một tập hợp các bộ phận chuẩn bắt đầu vào năm 1910 tại Highland Park, Michigan.

Phát kiến tuyệt vời thứ hai của Ford là băng chuyền. Trong quá khứ, công nhân lành nghề phải di chuyển quanh nhà máy để đặt nguyên vật liệu, linh kiện và dụng cụ vào đúng vị trí. Tại một số nhà máy, công nhân được thuê để đẩy những chiếc ô tô đã lắp ráp một phần từ nơi này đến nơi khác. Ford tin rằng đó là những công đoạn không cần thiết và có thể được loại bỏ dễ dàng. Con người được loại bỏ khỏi quy trình sản xuất và được thay thế bởi máy móc chuyên dụng, trong đó có băng chuyền. Mỗi nhân viên được yêu cầu thực hiện một nhiệm vụ duy nhất, sử dụng cùng một dụng cụ, cứ lặp đi lặp lại như thế. Nhờ đó, thời gian không bị lãng phí vào việc tìm kiếm, nhặt lên và đặt xuống một loạt dụng cụ.



Henry Ford tận dụng băng chuyền trong dây chuyền lắp ráp tại nhà máy sản xuất ô tô Model T. Công nhân được chuyên môn hóa để làm một nhiệm vụ với một bộ dụng cụ duy nhất được đặt trong tầm tay để có thể lấy một cách dễ dàng.

> Hầu hết những cải tiến về chất lượng đến từ việc đơn giản hóa thiết kế, sản xuất, quy trình và thủ tục.
> **Tom Peters**

Cuối cùng, Ford đã khắc phục được sự thiếu nhất quán của quy trình sản xuất. Mỗi chiếc Model T được sản xuất ra đều giống hệt nhau; Ford tin rằng sự đơn giản của sản phẩm, kể cả màu sơn, sẽ giúp tăng tốc độ sản xuất. Điều này giúp tránh mất thời gian thiết lập lại và vệ sinh máy móc giữa các lô sản phẩm. Sản phẩm đạt tiêu chuẩn sẽ cho phép tiến hành quy trình sản xuất liên tục, và thời gian làm ra một chiếc ô tô giảm từ trên 12 giờ xuống chỉ còn hơn 1,5 giờ. Quyết định đơn giản hóa hoạt động sản xuất bằng cách thay thế lao động có tay nghề bằng máy móc và giảm thời gian sản xuất của Ford đã giúp ông làm ra những chiếc ô tô với chi phí thấp hơn, từ đó giảm giá thành sản phẩm và tạo ra một thị trường đại chúng cho chiếc Model T.

Sản xuất theo đơn đặt hàng

Gần đây hơn, hãng máy tính Dell đạt tốc độ tăng trưởng cao ngất ngưởng vào thập niên 1990 bằng cách tinh giản chuỗi cung ứng. Michael Dell, người sáng lập công ty, đã thiết lập mô hình kinh doanh dựa trên lợi thế về chi phí so với đối thủ. Việc này được ông thực hiện theo hai cách. Đầu tiên, Dell chuyên môn hóa việc bán máy tính được sản xuất theo đơn đặt hàng; khách hàng có thể thiết kế máy tính của riêng họ, sau đó Dell sẽ lắp ráp theo yêu cầu cụ thể của khách hàng. Dell gần như không tích trữ hàng và hoạt động sản xuất được duy trì bởi người mua. Điểm thuận lợi chính của phương pháp đúng thời điểm này là Dell không còn phải trả các chi phí đi kèm với việc tích trữ hàng hóa. Khi đã hoàn thành, sản phẩm sẽ được gửi thẳng đến tay khách hàng.

Phân phối trực tiếp

Lợi thế chi phí thứ hai của Dell là, không như các nhà cung cấp máy tính cá nhân khác, Dell không bán sản phẩm cho các nhà bán lẻ chuyên nghiệp mà bán trực tiếp cho khách hàng qua Internet. Do đó, họ không mất một phần biên lợi nhuận cho các bên thứ ba. Khi bán một chiếc máy tính với giá $400, Dell nhận được đúng $400. Việc loại bỏ các nhà bán lẻ khỏi chuỗi phân phối không ảnh hưởng bất lợi đến thị phần của Dell. Trên thực tế, điều ngược lại lại đúng. Phần lớn người mua máy tính thích sự linh hoạt khi có thể tạo ra chính xác loại máy tính mà họ muốn, và đồng thời cũng đánh giá cao sự thuận tiện của việc giao hàng đến nhà. Mô hình kinh doanh đơn giản hóa của Dell giúp giảm chi phí, cho phép họ giành thị phần bằng cách bán rẻ

> Đơn giản có thể khó khăn hơn phức tạp: bạn phải nỗ lực nhiều hơn để giữ cho suy nghĩ được thông thoáng.
> **Steve Jobs**
> **Nhà đồng sáng lập Apple (1955–2011)**



Máy tính Dell không được bán bởi các nhà bán lẻ mà được cung cấp trực tiếp từ nhà sản xuất. Dell đã thực hiện một bước đi mạnh bạo là không sử dụng các nhà bán lẻ để hạ giá sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh.

hơn giá của đối thủ.

Thành công của Dell với mô hình bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng được áp dụng bởi nhiều công ty trong các ngành khác. Năm 1996, Amazon, nay là cửa hàng trực tuyến lớn nhất thế giới, bắt đầu bán sách trực tuyến mà không cần mất chi phí để điều hành một cửa hàng bán sách.

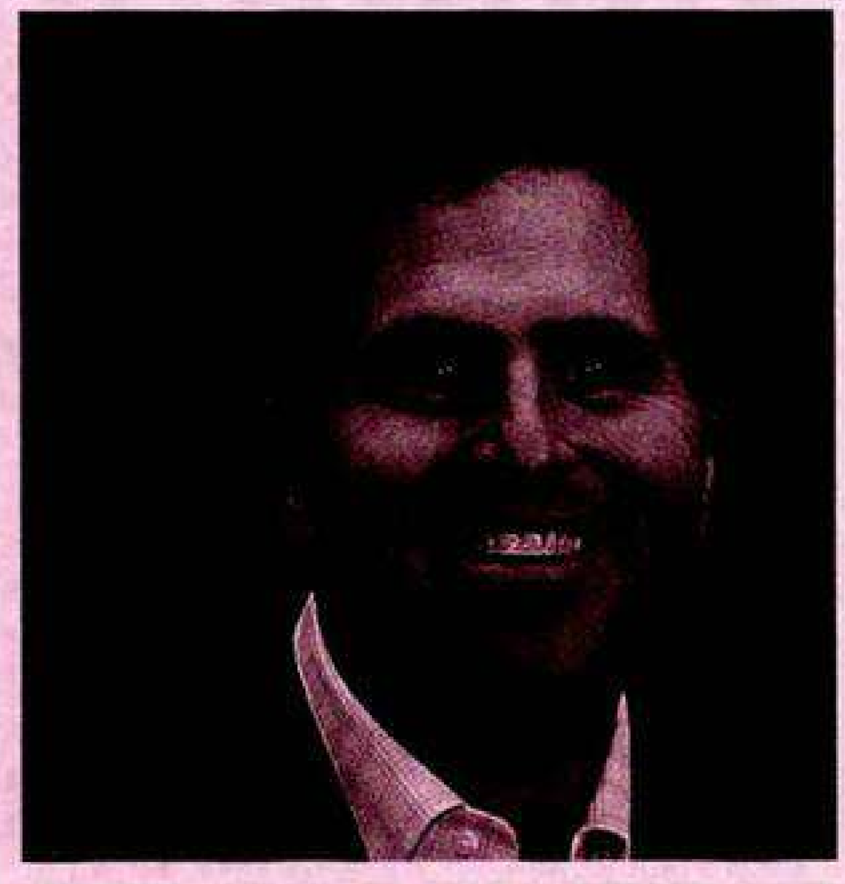
Tuy nhiên, từ năm 2000, Dell đã đánh mất vị thế vào tay đối thủ cạnh tranh. Một số công ty đã bắt chước ý tưởng bán máy tính trực tiếp cho khách hàng của Dell trong khi một số khác, như Hewlett-Packard, có thể vô hiệu hóa lợi thế về giá của Dell bằng cách làm cho quy trình sản xuất của mình hiệu quả hơn. Sự trỗi dậy của Apple cũng làm giảm thị phần của Dell. Apple tạo ra một loạt sản phẩm phù hợp với những ngân sách khác nhau và cũng cho phép khách hàng điều chỉnh đôi chút về thông số kĩ thuật của máy tính.

Dịch vụ đơn giản hơn

Những công ty kinh doanh dịch vụ cũng tìm cách cải thiện hiệu quả thông qua việc cố gắng loại bỏ những công đoạn không cần thiết. Đôi khi cần có những thay đổi như vậy để giúp công ty tồn tại. Ví dụ, trong quá khứ, nhiều địa điểm bán thức ăn độc lập cung cấp những bữa ăn được tạo ra theo cách truyền thống, đòi hỏi nhiều sức lao động, được nấu từ đầu với những nguyên liệu tươi sống. Trong quá trình tìm cách tận dụng nhu cầu thực phẩm giá rẻ ngày càng tăng, một vài chuỗi nhà hàng đã áp dụng cách tiếp cận đơn giản hơn. Họ bắt đầu phục vụ thức ăn được mua trước đó theo đơn đặt hàng của khách hàng ở tình trạng đã chuẩn bị sẵn và chỉ cần làm nóng trong lò vi sóng. Cách làm này không cần đến những đầu bếp có trình độ và không mất thời gian để chuẩn bị nguyên liệu tươi sống. Việc loại bỏ những bước này làm giảm chi phí và cho phép họ bán giá thấp hơn cho người tiêu dùng mà không bị mất biên lợi nhuận.

Tuy nhiên, những sáng tạo dạng này có thể mang tính chu kì. Sự phát triển của thị trường thức ăn nấu sẵn tươi mới đã dẫn đến việc các chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh bán những bữa ăn được chuẩn bị tại các cơ sở. Trong xu thế hiện tại, nhiều công ty đang tìm cách cắt giảm chi phí bằng cách tinh giản quy trình. Nhưng những công ty có khả năng tồn tại cao nhất là những công ty có thể hạ giá sản phẩm cho khách hàng nhưng không làm giảm chất lượng. ■

> Sự đơn giản – nghệ thuật của việc tối đa hóa lượng công việc không cần thực hiện – là rất cần thiết.
>
> **Những nguyên tắc cơ bản của Tuyên ngôn Agile (2001)**

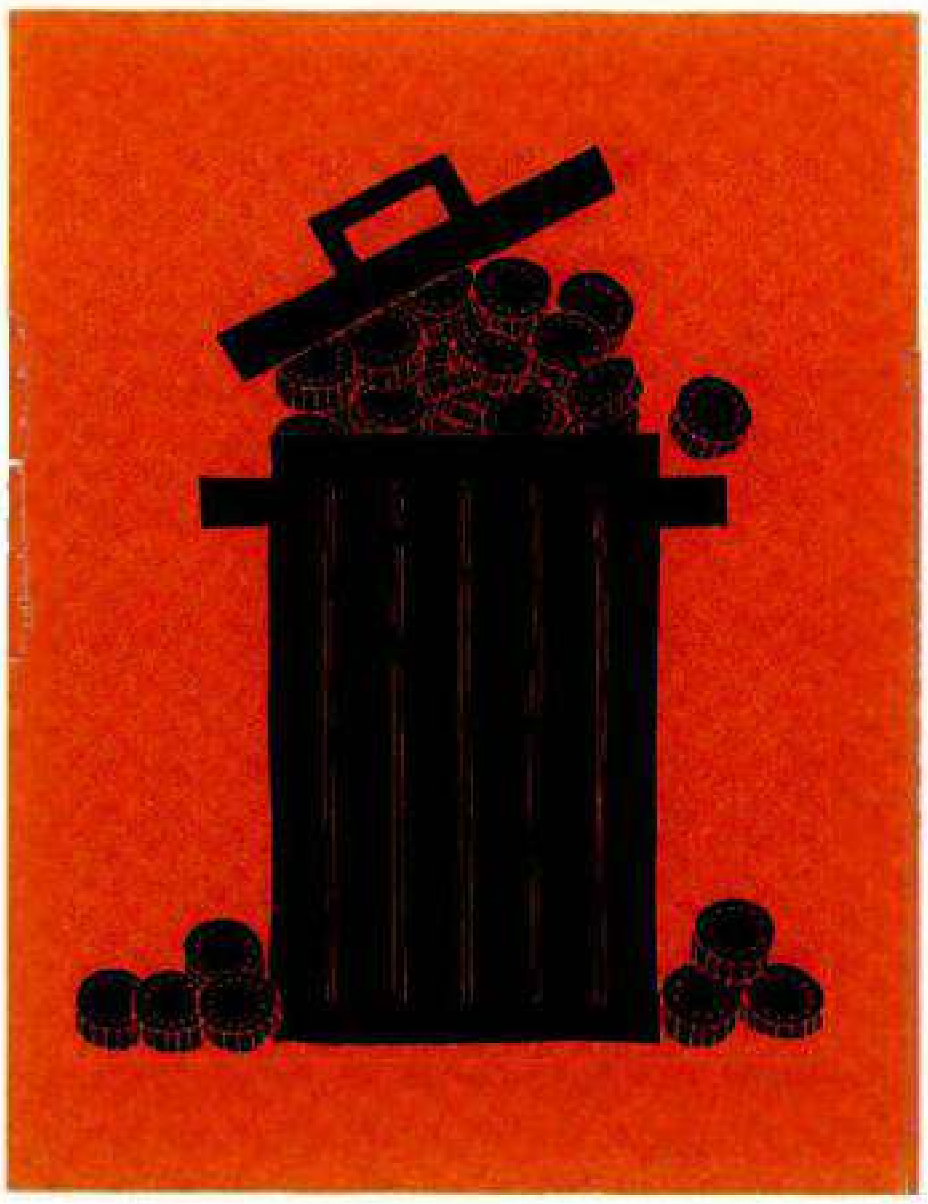


Michael Dell

Sinh năm 1965 tại Houston, Texas, có cha là bác sĩ chỉnh nha và mẹ là nhà môi giới chứng khoán, Michael Dell là một doanh nhân bẩm sinh. Ông kiếm được $1.000 đầu tiên bằng cách mua bán tem năm 12 tuổi và bán quyền đặt mua dài hạn tờ *Houston Post*. Dell học trường dự bị y khoa ở Texas năm 1983 nhưng sớm nghỉ học để tập trung vào công ty máy tính mà ông đặt tên là PC's Limited. Dell mở chi nhánh quốc tế đầu tiên tại Anh hai năm sau đó, và năm 1988 đã đổi tên công ty thành Dell Computer Corporation, chuyển thành công ty đại chúng, huy động được $30 triệu. Năm 1992, Dell trở thành CEO trẻ nhất trong danh sách 500 doanh nghiệp của *Fortune* ở tuổi 27. Đến năm 2000, trang web bán hàng trực tiếp của công ty (hoạt động từ năm 1996) có doanh thu $18 triệu mỗi ngày. Dell từ chức CEO năm 2004 để tập trung vào việc từ thiện, nhưng trở lại vào năm 2007 và chuyển công ty thành doanh nghiệp tư nhân năm 2013.

Tác phẩm chính

1999 *Trực tiếp từ Dell: Những chiến lược đã cách mạng hóa một ngành công nghiệp*



MỌI LỢI ÍCH ĐẠT ĐƯỢC NHỜ LOẠI BỎ LÃNG PHÍ ĐỀU NHƯ VÀNG TRONG MỎ

MÔ HÌNH SẢN XUẤT LÍ TƯỞNG CỦA JURAN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Giảm lãng phí

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1969 Nhà máy đốt Spittelau tại Vienna được thành lập để đốt rác thu gom trong thành phố. Mục đích của thiết kế nhận được giải thưởng này là sử dụng năng lượng tạo ra để cung cấp nước nóng cho một bệnh viện tại địa phương.

1931 Walter Shewhart tóm tắt công trình nghiên cứu của ông về kiểm soát chất lượng quy trình tại Western Electric trong cuốn sách *Kiểm soát tính kinh tế của chất lượng sản phẩm sản xuất*.

1994 Trong cuốn sách *Chiếc áo mưa trống rỗng*, Charles Handy dự đoán sự phát triển của xu hướng nhân viên làm việc tại nhà để giảm không gian văn phòng.

1999 Salesforce.com và Google phát triển điện toán đám mây. Công nghệ này ra đời trước nhu cầu phải vận hành những máy chủ đắt đỏ để lưu trữ dữ liệu.

Giảm lãng phí giúp tăng hiệu quả bằng cách **cải thiện năng suất** của vốn và lao động.

↓

Hiệu quả được tạo ra từ việc giảm lãng phí giúp **giảm chi phí trung bình của một đơn vị sản phẩm**.

↓

Giảm chi phí của một đơn vị sản phẩm có thể **giúp công ty phát triển** bởi vì chi phí thấp có thể được sử dụng để:

↓ ↓

Giảm giá bán – có triển vọng làm **tăng doanh số**.

Hoặc **tăng biên lợi nhuận** – có thể được sử dụng để tài trợ cho **phát triển sản phẩm mới**.

↓ ↓

Mọi lợi ích đạt được nhờ loại bỏ lãng phí đều như vàng trong mỏ.

Xem thêm: Nền tảng tăng trưởng nhanh có não 44–45 ▪ Chuỗi giá trị 216–17 ▪ Làm khách hàng yêu quý bạn 264–67 ▪ Sản xuất tinh gọn 290–93 ▪ Đơn giản hóa quy trình 296–99 ▪ Kaizen 302–09 ▪ Chất lượng nổi lên tất cả 318–23

Trong kinh doanh, lãng phí là bất kì điều gì làm tăng thêm chi phí cho công ty nhưng không tạo ra mức sản lượng cao hơn hay giúp cải thiện sự hài lòng của khách hàng. Mọi khoản tiền thu được từ việc giảm lãng phí có thể giúp một doanh nghiệp phát triển bằng cách cải thiện khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp đó.

Joseph Juran (1904–2008) sinh ra tại Romania và chuyển đến Mỹ khi còn nhỏ. Ông trở thành chuyên gia về chất lượng trong doanh nghiệp sau khi làm việc tại Western Electric vào thập niên 1920 và được đào tạo về lấy mẫu thống kê và kiểm soát chất lượng. Juran đã xác định lãng phí là một yếu tố làm giảm lợi nhuận. Ông khuyến khích các doanh nghiệp liên tục tìm kiếm cơ hội giảm lãng phí. Đối với Juran, cách tốt nhất để làm điều này là nâng cao chất lượng sản phẩm và độ tin cậy của quy trình sản xuất.

Giảm lãng phí

Lãng phí trong doanh nghiệp được thể hiện dưới nhiều hình thức, từ việc đầu tư vào máy móc đắt đỏ nhưng không đáp ứng mức sản lượng yêu cầu do thường xuyên hỏng hóc cho đến việc sản xuất thành phẩm không đạt tiêu chuẩn chất lượng nội bộ và không đủ chất lượng để bán. Nếu doanh nghiệp có thể giảm các loại lãng phí này thì sản lượng có thể tăng mà không cần phải thuê thêm công nhân, bỏ thêm vốn hay mua thêm nguyên vật liệu và linh kiện.

Theo Juran, giảm chi phí có thể giúp một công ty phát triển theo hai cách. Thứ nhất, nếu giảm được chi phí trung bình, doanh nghiệp có thể chọn cách giảm giá bán cho người tiêu dùng. Ví dụ, nếu một sáng kiến giảm lãng phí dẫn đến giảm 10% chi phí trung bình, ban quản trị có thể quyết định giảm giá bán lẻ với cùng biên độ đó và vẫn giữ nguyên được biên lợi nhuận. Giảm giá có thể giúp doanh nghiệp phát triển: bán với giá thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh có thể giúp tăng thêm thị phần. Hơn nữa, kể cả trên những thị trường ít cạnh tranh, giảm giá sẽ khiến sản phẩm hợp túi tiền hơn. Giá thấp hơn sẽ làm tăng sự hấp dẫn của thương hiệu và có tiềm năng tạo ra tăng trưởng thông qua việc mở rộng thị trường mục tiêu.

Tái đầu tư lợi nhuận

Giảm chi phí của một đơn vị sản phẩm có thể giúp công ty mở rộng biên lợi nhuận. Nếu không được dùng để giảm giá cho người tiêu dùng, phần chi phí đã cắt giảm có thể được dùng để tăng lợi nhuận thu được từ việc bán hàng hiện tại của công ty. Lợi nhuận tăng thêm nhờ giảm lãng phí có thể được tái đầu tư vào doanh nghiệp – mục tiêu là tăng doanh số và đạt mức tăng trưởng. Một cách hiệu quả để tận dụng lượng tiền tiết kiệm được nhờ giảm lãng phí là tài trợ cho một chiến dịch quảng cáo mới.

Ngoài ra, các công ty có thể tái đầu tư một phần đáng kể trong lợi nhuận vào nghiên cứu khoa học và phát triển sản phẩm mới. Các lí thuyết về vòng đời sản phẩm, tiến bộ công nghệ và thay đổi thị hiếu người tiêu dùng đề xuất rằng phần lớn sản phẩm có thời gian bán hữu hạn trên thị trường. Nếu những khoản đầu tư này có hiệu quả, thế hệ sản phẩm kế tiếp sẽ bao gồm những tính năng bắt buộc mới nhất và những lợi ích hấp dẫn đối với người tiêu dùng, từ đó dẫn đến doanh số cao. ▪



Rô-bốt sơn tại nhà máy Volkswagen này giúp giảm chi phí nhân công và có thể được lập trình để sử dụng lượng sơn tối thiểu cần dùng.

Volkswagen

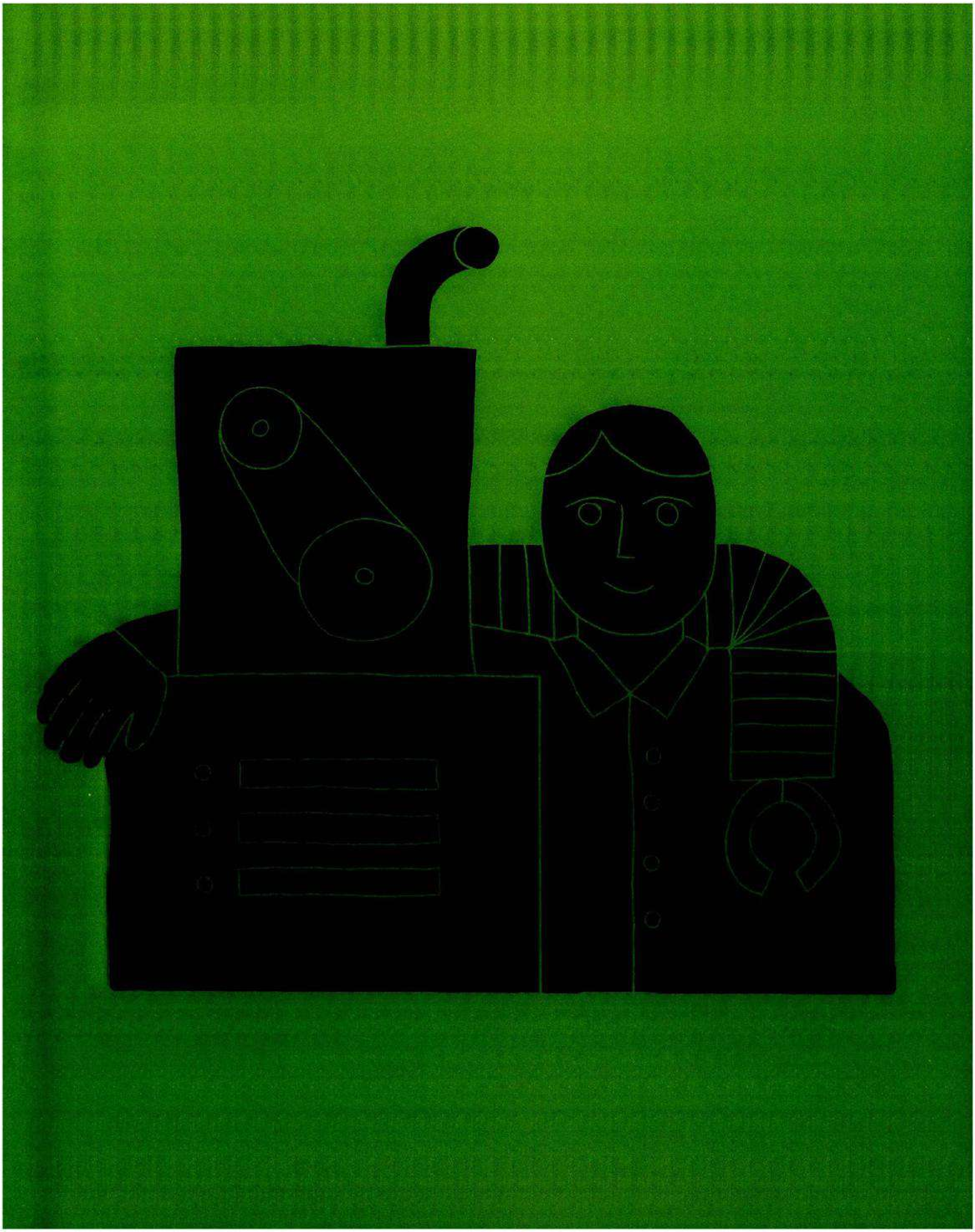
Năm 2012, Volkswagen công bố ý định đến năm 2018 sẽ trở thành nhà sản xuất xe hơi thân thiện với môi trường nhất thế giới. Để đạt được mục tiêu, công ty của Đức này đã bắt đầu tiến hành giảm lãng phí trong quy trình sản xuất.

Trong quy trình sản xuất ô tô, tấm thép được cắt thành các bộ phận của khung xe. Nếu quy trình này không được quản lí hiệu quả, những tấm thép đắt đỏ có thể bị lãng phí dưới dạng các mảnh thừa. Ban quản trị của Volkswagen đã giảm được 15% lượng thép sử dụng để sản xuất mỗi chiếc xe hơi bằng cách đầu tư vào máy cắt mới và thay đổi kích thước của tấm thép để giảm lãng phí. Trong xưởng sơn, lượng sơn được sử dụng để sản xuất một chiếc xe được giảm một nửa bằng cách lắp đặt những rô-bốt sơn tiên tiến.

Những cách giảm lãng phí này đã giúp Volkswagen giảm giá thành sản phẩm. Ví dụ, giá của một chiếc Golf Cabriolet giảm gần €6.650 vào tháng 6/2013. Những lần giảm giá như vậy đã góp phần tăng doanh số trên toàn cầu lên 6% tính đến tháng 5/2013.

MÁY MÓC, TRANG THIẾT BỊ VÀ CON NGƯỜI NÊN PHỐI HỢP CÙNG NHAU ĐỂ TĂNG GIÁ TRỊ

KAIZEN



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Cải thiện hiệu quả

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1859 Charles Darwin xuất bản sách *Nguồn gốc các loài*, và trình bày thuyết tiến hóa như một quá trình thay đổi dần dần.

1882 Hãng đóng tàu William Denny and Brothers Ltd. trở thành công ty đầu tiên dùng hộp thu góp ý để thu thập ý tưởng từ người lao động.

1990 Trong bài "Tổ chức lại công việc: đừng tự động hóa, hãy xóa bỏ hoàn toàn" trên tờ *Harvard Business Review*, giáo sư Michael Hammer khẳng định để duy trì vị thế dẫn đầu, các công ty cần định kì thiết kế lại phương pháp sản xuất.

1997 Nhà sáng lập Học viện Kaizen, Masaaki Imai, viết sách *Gemba Kaizen*, nhấn mạnh rằng *kaizen* sẽ phát huy tác dụng tối đa khi công nhân đưa ra ý tưởng cho hoạt động cải tiến liên tục.

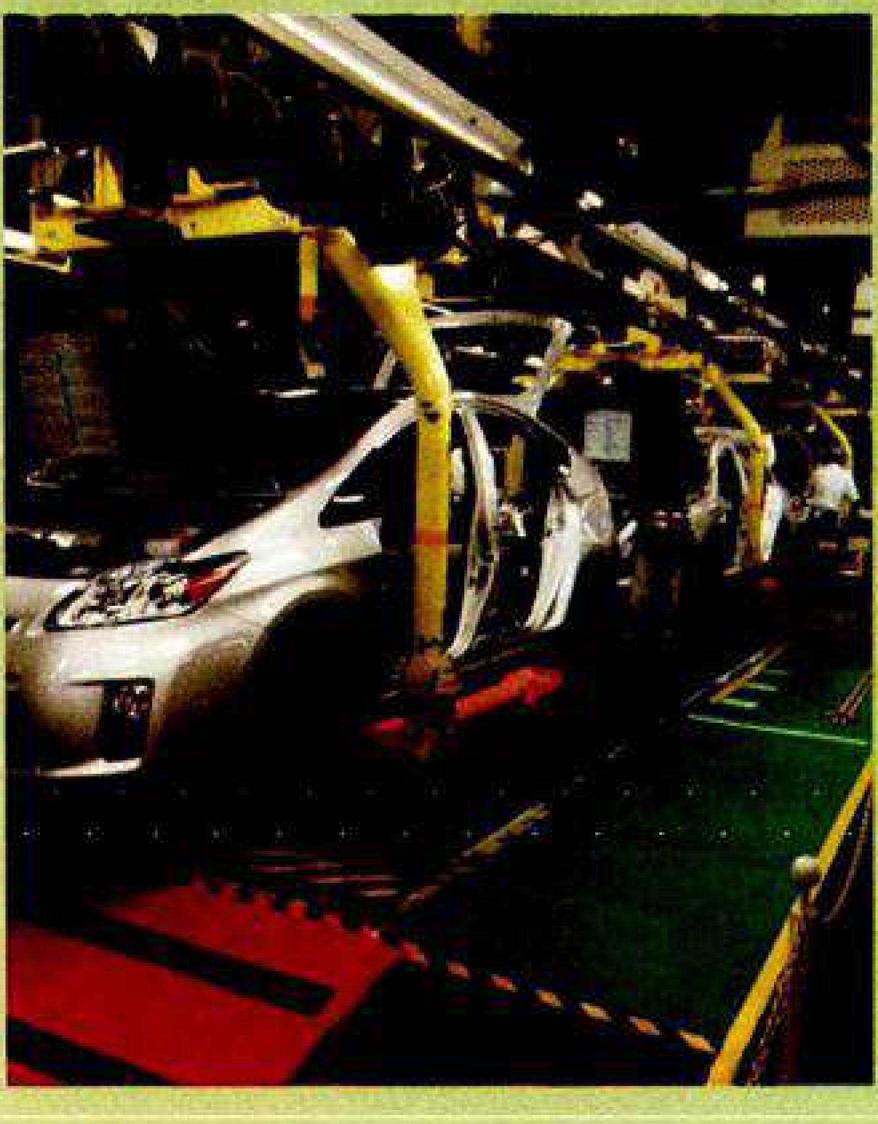
Tại Nhật Bản, *kaizen* là một ý tưởng lâu đời và đã trở thành một phần trong văn hóa. Khi được sử dụng trong cuộc sống hằng ngày, từ này có nghĩa là củng cố hoặc thay đổi để trở nên tốt hơn. Trong bối cảnh kinh doanh, *kaizen* còn hơn cả một triết lí; theo lối tư duy *kaizen*, các công ty nên cố gắng nâng cao hiệu quả thông qua quá trình cải tiến liên tục.

Phần lớn các điểm tiến bộ của *kaizen* đều xoay quanh con người và ý tưởng của con người thay vì đầu tư vào máy móc mới. Nhân viên sử dụng *kaizen* để tạo ra hàng trăm ý tưởng mới mỗi năm nhằm cải thiện hiệu quả kinh doanh. Khi đặt riêng, mỗi ý tưởng *kaizen* có thể chỉ có tác động nhỏ lên năng suất và hiệu quả tổng thể, nhưng khi kết hợp với nhau, những thay đổi này cộng dồn lại và tạo ra một lợi thế cạnh tranh quan trọng. Ý tưởng về cải tiến liên tục nên đến từ tất cả các bộ phận – từ quản lí cho đến nhân viên.

Cách làm của Toyota

Kaizen được triển khai lần đầu trên quy mô công nghiệp bởi nhà sản xuất ô tô Toyota vào thập niên 1950, là một phần thuộc Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS) nổi tiếng ngày nay. Hệ thống này được thiết kế để giảm *muda* – từ tiếng Nhật có nghĩa là sự lãng phí. Một trong những hình thức *muda* được xác định bởi Toyota là lãng phí tài năng nhân viên; Eiji Toyoda muốn nhận được nhiều hơn từ lực lượng lao động của công ty thay vì chỉ làm theo lệnh một cách mù quáng và chăm chỉ. Tại Toyota, nhân viên được coi trọng và tin tưởng – nhiều đến mức công ty kì vọng công nhân nhà máy có thể khắc phục được những vấn đề đi kèm với chất lượng và đưa ra ý tưởng để nâng cao hiệu quả. Theo Học viện Kaizen, do Masaaki Imai thành lập để thực hiện triết lí này, mục tiêu của bất kì kế hoạch *kaizen* nào là phải thuyết phục toàn bộ công nhân rằng họ được thuê để làm hai

> Hãy làm thử trước khi nói không thể.
> **Sakichi Toyoda**



Toyota

Toyota Motor Company (TMC) được thành lập năm 1937, sản xuất một vài mẫu xe sedan tại nhà máy Honsha theo quy tắc kinh doanh do người sáng lập Sakichi Toyoda đặt ra, trong đó có "Luôn nỗ lực để xây dựng môi trường làm việc nồng ấm và thân thiện như ở nhà".

Sau Thế chiến II, Toyota phải đối mặt với cuộc khủng hoảng tài chính và lần đầu tiên phải sa thải nhân viên. Năm 1951, Toyota triển khai một hệ thống đề xuất ý tưởng sáng tạo dựa trên các nguyên tắc *kaizen*. Cùng với nguyên tắc "khách hàng trên hết" và "chất lượng trên hết", hệ thống này đã giúp công ty phát triển mạnh và bắt đầu xuất khẩu ô tô sang Mỹ năm 1957.

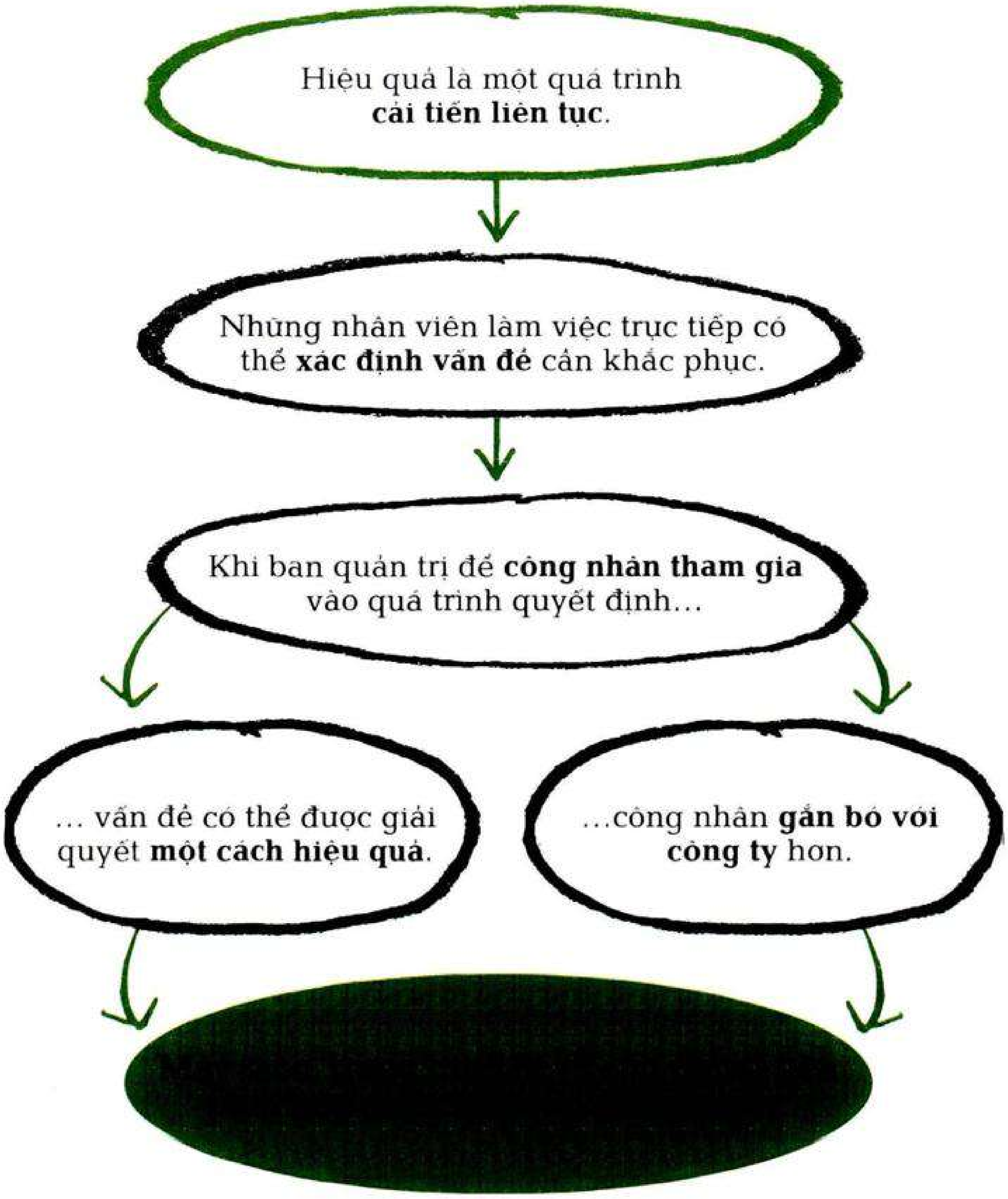
Năm 1962, ban quản trị và công đoàn kí kết một tuyên bố chung về việc mối quan hệ của họ nên được dựa trên "sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau".

Đến năm 1999, sản lượng của công ty tại Nhật Bản đã đạt 100 triệu chiếc. Ngày nay, Toyota tiếp tục được dẫn đường bởi hai tư tưởng cốt lõi chính là cải tiến liên tục và làm việc nhóm.

Xem thêm: Chuyển sang giai đoạn thứ hai 43 ▪ Tự đổi mới và thích nghi 52–57 ▪ Cảnh giác với người ba phải 74–75 ▪ Tận dụng tối đa năng lực của nhân tài 86–87 ▪ Tiền bạc có phải là động lực? 90–91 ▪ Sản xuất tinh gọn 290–93

việc – làm việc của mình và sau đó tìm cách để làm việc đó với hiệu quả cao hơn.

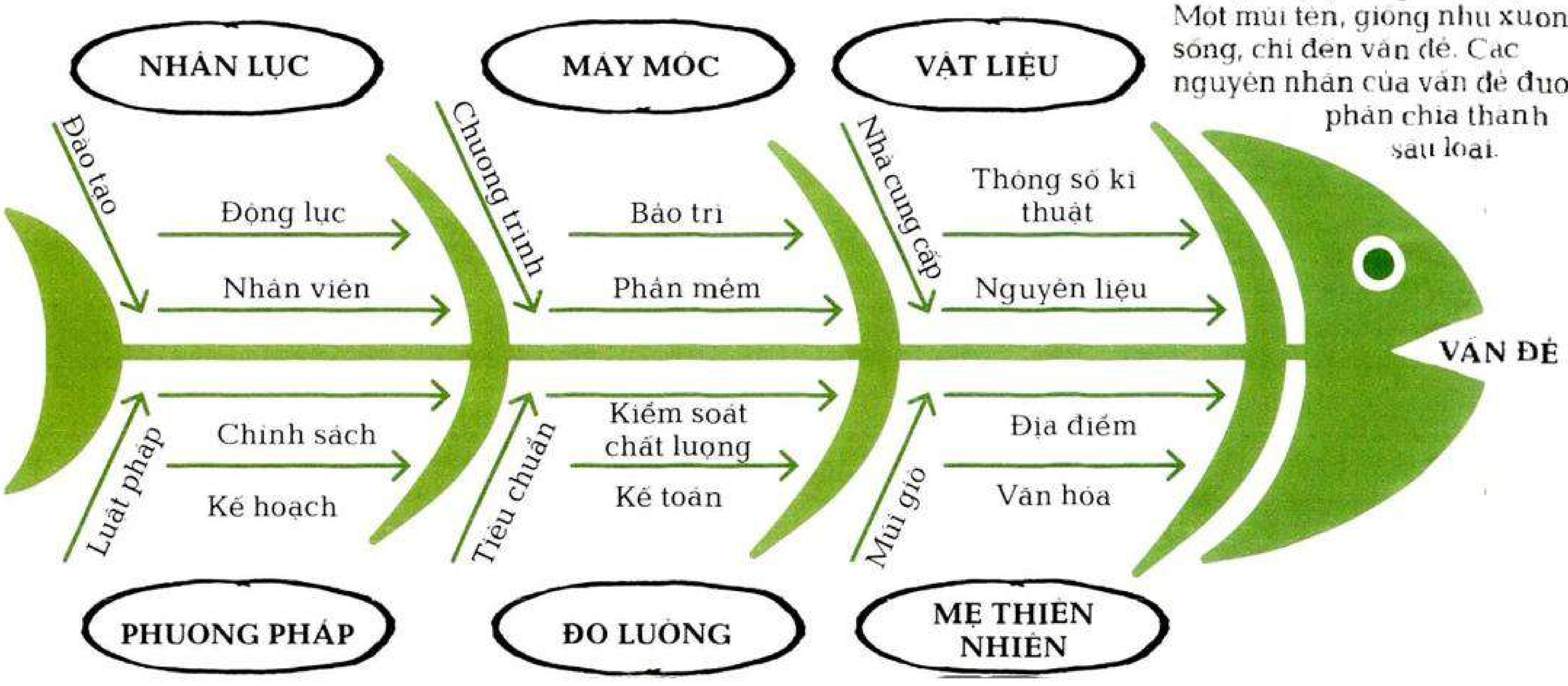
Gemba là từ tiếng Nhật có nghĩa là "nơi thực sự"; trong bối cảnh kinh doanh, gemba nói đến nơi mà giá trị gia tăng được tạo ra. *Kaizen* được thiết lập với niềm tin rằng công nhân trên dây chuyền sản xuất là chuyên gia về gemba, là những người biết rõ chỗ nào có vấn đề. Vì vậy, phần lớn những ý tưởng về thay đổi *kaizen* nên xuất phát từ công nhân nhà máy thay vì từ ban quản trị. Điều này là bởi vì những khó khăn và bất thường chỉ có thể được phân tích và khắc phục tại gemba chứ không phải từ bàn làm việc. Triết lí *kaizen* công nhận rằng nguồn lực lớn nhất của công ty chính là nhân viên.



Nhóm chất lượng

Kaizen có thể sẽ hiệu quả hơn khi công nhân được yêu cầu làm việc theo nhóm thay vì làm việc như những cá nhân riêng lẻ. Quy trình đưa ra ý tưởng và giải pháp thường là kết quả của sự cộng hưởng được tạo ra bởi những người có những kĩ năng, bằng cấp chuyên môn hoặc cách nhìn nhận thế giới khác nhau. Làm việc theo nhóm trong những dự án *kaizen* được gọi là một phần của "nhóm chất lượng". Nhóm chất lượng bao gồm một nhóm người thường làm việc cùng nhau – chẳng hạn như trên cùng một bộ phận của dây chuyền lắp ráp – cũng như các cá nhân thuộc các bộ phận khác của doanh nghiệp với những góc nhìn khác nhau. Ví dụ, một kĩ sư có thể đưa ra lời khuyên về các vấn đề kĩ thuật trong khi các thành viên của nhóm bán hàng có thể mang lại cho nhóm những hiểu biết về quan điểm của khách hàng.

Năm 1964, Toyota thiết lập các nhóm chất lượng tại nhà máy ở Thành phố Toyota, Nhật Bản. Các nhóm này vẫn thường xuyên gặp mặt, ít nhất là một lần mỗi tuần, để thảo luận về bất kì vấn đề nào họ để ý thấy trên phân đoạn của dây chuyền sản xuất mà họ làm việc. Mỗi nhân viên ca sáng được kì vọng sẽ tham gia cuộc họp *asa-ichi* (buổi sáng) với thái độ tích cực trước khi một ngày làm việc bắt đầu. Tại cuộc họp này, họ thảo luận về các vấn đề chất lượng và các giải pháp khả thi cho những vấn đề này. Một trong những công cụ chính được sử dụng bởi những nhóm chất lượng của Toyota để tạo ra ý tưởng *kaizen* là sơ đồ "xương cá". Đây là một công cụ đồ họa sử dụng hình dạng của một bộ xương cá để trình bày tất cả những khía cạnh khác nhau của một vấn đề và sau đó tìm ra một số giải pháp. Các thành viên của nhóm chất lượng được yêu cầu xác định những nguyên nhân có thể gây ra vấn đề, và mỗi đề xuất được phân vào một trong sáu loại: nhân lực, phương pháp, máy móc, vật liệu, đo lường (kiểm tra) và mẹ tự nhiên (các yếu tố môi trường). Các giải pháp cho



Sơ đồ xương cá đặt vấn đề cần giải quyết ở phía tay phải. Một mũi tên, giống như xương sống, chỉ đến vấn đề. Các nguyên nhân của vấn đề được phân chia thành sáu loại.

mỗi nguyên nhân khả dĩ của vấn đề được đánh giá bởi các thành viên nhóm, bằng cách dùng "năm câu hỏi W": tại sao (Why), khi nào (When), ở đâu (Where), ai (Who) và cái gì (What).

Các công ty Nhật Bản không có xu hướng thưởng bằng tiền cho công nhân để đổi lấy ý tưởng. Để *kaizen* thực sự có hiệu quả, công nhân phải có cảm giác tự hào và thỏa mãn khi đóng góp đề xuất. Khi các nhân viên mới bắt đầu làm việc với công ty, họ được truyền đạt rằng *kaizen* là một kì vọng: một phần trong hoạt động hằng ngày của công ty. Ở những doanh nghiệp sử dụng *kaizen* thành công, cam kết đóng góp ý tưởng của nhân viên thường được đảm bảo thông qua các chương trình làm phong phú công việc. Những chương trình này có xu hướng tạo động lực lớn cho nhân viên. Theo các nhà lí luận về động lực như Frederick Herzberg, công nhân thích giải quyết vấn đề, ra quyết định cũng như có cơ hội thăng tiến và phát triển về tâm lí trong khi làm việc. Do đó, công nhân sẽ thích cảm giác được tham gia vào các cải tiến *kaizen* và vì vậy, các phần thưởng tài chính trở nên không cần thiết.

Trao quyền

Một cách để các nhà quản lí trao quyền cho nhân viên là cho họ quyền đưa ra những quyết định ảnh hưởng đến đời sống làm việc của chính họ. Trao quyền có tác dụng sâu rộng hơn ủy nhiệm; ủy nhiệm đơn thuần là việc cho phép nhân viên thực hiện một nhiệm vụ cụ thể. Một nhân viên được trao quyền sẽ được tự do quyết định điều gì nên thực hiện và cách thức thực hiện. Trao quyền là cần thiết đối với bất kì chương trình *kaizen* nào nhờ tạo điều kiện cho những ý tưởng tốt của công nhân nhà máy được thực hiện ngay lập tức. Khi triết lí *kaizen* đã có chỗ đứng, những ý tưởng tốt và những cải tiến diễn ra sau đó nên tiếp tục được duy trì – số lượng ý tưởng đưa ra mỗi tuần sẽ tăng lên bởi vì công nhân có thể thấy được tác động của các giải pháp mà chính mình đưa ra. Để làm việc một cách hiệu quả, *kaizen* đòi hỏi doanh nghiệp phải có một nền văn hóa trong đó có sự tin cậy, lòng trung thành và sự tôn trọng lẫn nhau giữa ban quản trị và lực lượng lao động. Điều này giúp tránh được bất lợi tiềm ẩn của triết lí *kaizen*: trên một thị trường có doanh số bán hàng ổn định, những ý tưởng giúp tăng năng suất của nhân viên có thể là mối đe dọa đối với việc làm. Công nhân gần như không muốn thảo luận về các biện pháp tiết kiệm công sức hoặc giảm chi phí nếu những biện pháp này khiến họ bị mất việc. Ở nhiều công ty Nhật Bản, văn hóa *kaizen* từng bao gồm một cam kết của ban quản trị rằng công nhân sẽ làm việc cả đời với công ty. Đây là trường hợp

> Một công ty sẽ không đi đến đâu nếu toàn bộ việc suy nghĩ đều là trách nhiệm của ban quản trị.
>
> **Akio Morita**
> **Người Nhật, người sáng lập Sony (1921–99)**

> Chúng tôi sẽ cố gắng tạo điều kiện để mọi người có thể kết hợp với nhau theo tinh thần làm việc nhóm và thể hiện năng lực công nghệ của họ như chính họ mong muốn.
> **Akio Morita**

của Sony trong suốt thập niên 1980 và 1990. Trong thời kì suy thoái kinh tế, khi doanh số giảm, phần lớn các công ty đều cố gắng bảo vệ biên lợi nhuận bằng cách sa thải để giảm chi phí. Sony đã từ chối cách làm này bởi vì họ cảm thấy việc sa thải công nhân sẽ phá vỡ mối liên kết về niềm tin – yếu tố cần thiết để *kaizen* có hiệu quả. Theo người đồng sáng lập Sony, Akio Morita, "nhiệm vụ quan trọng nhất của một nhà quản lí người Nhật là xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên, tạo ra một cảm giác giống như gia đình trong công ty, cảm giác khi nhân viên và quản lí cùng có chung số phận". Trong những năm bùng nổ kinh tế, Sony sử dụng mức tăng năng suất có được nhờ *kaizen* để tăng sản lượng, giúp công ty mở rộng chi nhánh sang các thị trường mới.

Kaizen được áp dụng ở phương Tây

Vào mùa thu năm 1984, sau những lo ngại của Mỹ về sự thống trị ngày càng lớn của ngành công nghiệp ô tô Nhật Bản, Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) đã thực hiện một chương trình nghiên cứu có chi phí $5 triệu kéo dài trong năm năm về ngành công nghiệp ô tô toàn cầu. Nghiên cứu này đưa ra một cách nhìn mới về việc sản xuất, một thuật ngữ thông dụng và là một trong những cuốn sách bán chạy nhất thế giới – Cỗ máy làm thay đổi thế giới của James Womack, Dan Jones và Dan Roos. Nghiên cứu này xác nhận nỗi sợ hãi tồi tệ nhất của ngành công nghiệp ô tô Mỹ; các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản đang đi đầu trong việc giảm thiểu số giờ lắp ráp mỗi chiếc xe, số lượng hàng tích trữ và số lượng lỗi lắp ráp trên mỗi 100 chiếc xe. Cuốn sách này cho rằng thành công của người Nhật là nhờ quy trình gọi là "sản xuất tinh gọn" – một thành phần thiết yếu của *kaizen*.

> Những công ty xuất sắc không tin vào sự xuất sắc – họ chỉ tin vào hoạt động cải tiến liên tục và thay đổi liên tục.
> **Tom Peters**
> **Tác giả về quản trị học người Mỹ (1942–)**

Những nhà quản lí đã đọc cuốn sách *Cỗ máy làm thay đổi thế giới* cố gắng kết hợp lối tư duy *kaizen* vào mô hình kinh doanh của mình và dần dần, triết lí *kaizen* lan đến Bắc Mỹ và châu Âu. Một trong những công ty đầu tiên của Anh áp dụng *kaizen* là Rover. Dưới sự hướng dẫn của Honda, tại thời điểm đó đang nắm giữ 20% cổ phiếu của Rover, công ty này bắt đầu đưa các chuyến đi *gemba* vào nhà máy Longbridge vào năm 1991. Theo chương trình *gemba* của Rover, những người quản lí, giám sát và công nhân trên dây chuyền lắp ráp cùng nhau đi dọc theo dây chuyền sản xuất ít nhất một lần mỗi tuần để tìm những điểm không hiệu quả và tìm ra giải pháp cho những vấn đề đã được xác định. Các chuyến đi *gemba* được thiết kế để loại bỏ sự phân biệt giữa quản lí và công nhân, triết lí cơ bản là



Thảo luận vấn đề với người khác là một cách hiệu quả hơn để tìm ra giải pháp. Tham khảo ý kiến của những người thuộc các bộ phận khác trong doanh nghiệp mang lại quan điểm khác nhau và nhiều phương án hơn.

những người quản lí, giám sát và công nhân trên dây chuyền lắp ráp nên cùng nhau học hỏi, khám phá, đào tạo, phát triển và cải tiến.

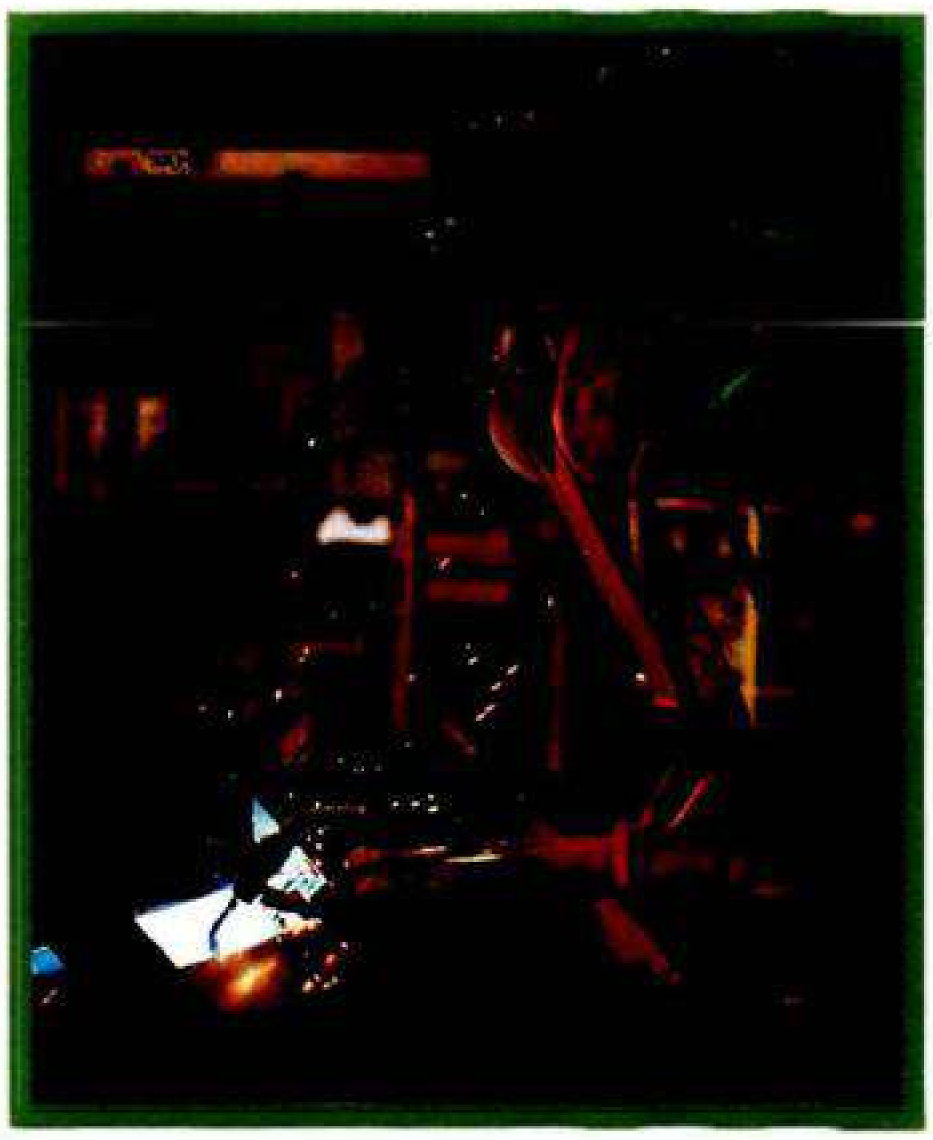
Kaizen trong thực tiễn

Một trong những công ty đầu tiên của Anh áp dụng nhóm chất lượng là công ty gốm Wedgwood. Từ năm 1980 trở đi, 80% thành viên nhóm chất lượng đại diện cho các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp họp mặt một giờ mỗi tuần. Mỗi thành viên nhóm chất lượng được trao quyền xác định vấn đề của chính mình, sau đó dành ra tối đa sáu tháng để giải quyết. Giải pháp mà thành viên đó đề ra được trình bày cho ban quản trị và phần lớn đều được phê duyệt và sau đó là thực hiện. Động lực của nhân viên được cải thiện, giúp tăng năng suất. Ngoài ra, các ý tưởng của nhân viên còn làm giảm chi phí bằng cách cắt giảm lượng đất sét và sơn bị lãng phí trong quy trình sản xuất. Theo Dick Fletcher, người lãnh đạo chương trình nhóm chất lượng của Wedgwood, đối với mỗi £1 mà doanh nghiệp này bỏ ra cho nhóm chất lượng, chi phí của Wedgwood giảm được £3.

Một doanh nghiệp khác đã áp dụng kĩ thuật *kaizen* có hiệu quả tốt là công ty Ấn Độ Tata Steel. Công ty này đã cải thiện năng suất của máy cắt bánh răng, từ đó tăng sản lượng.

Đối lập với kaizen

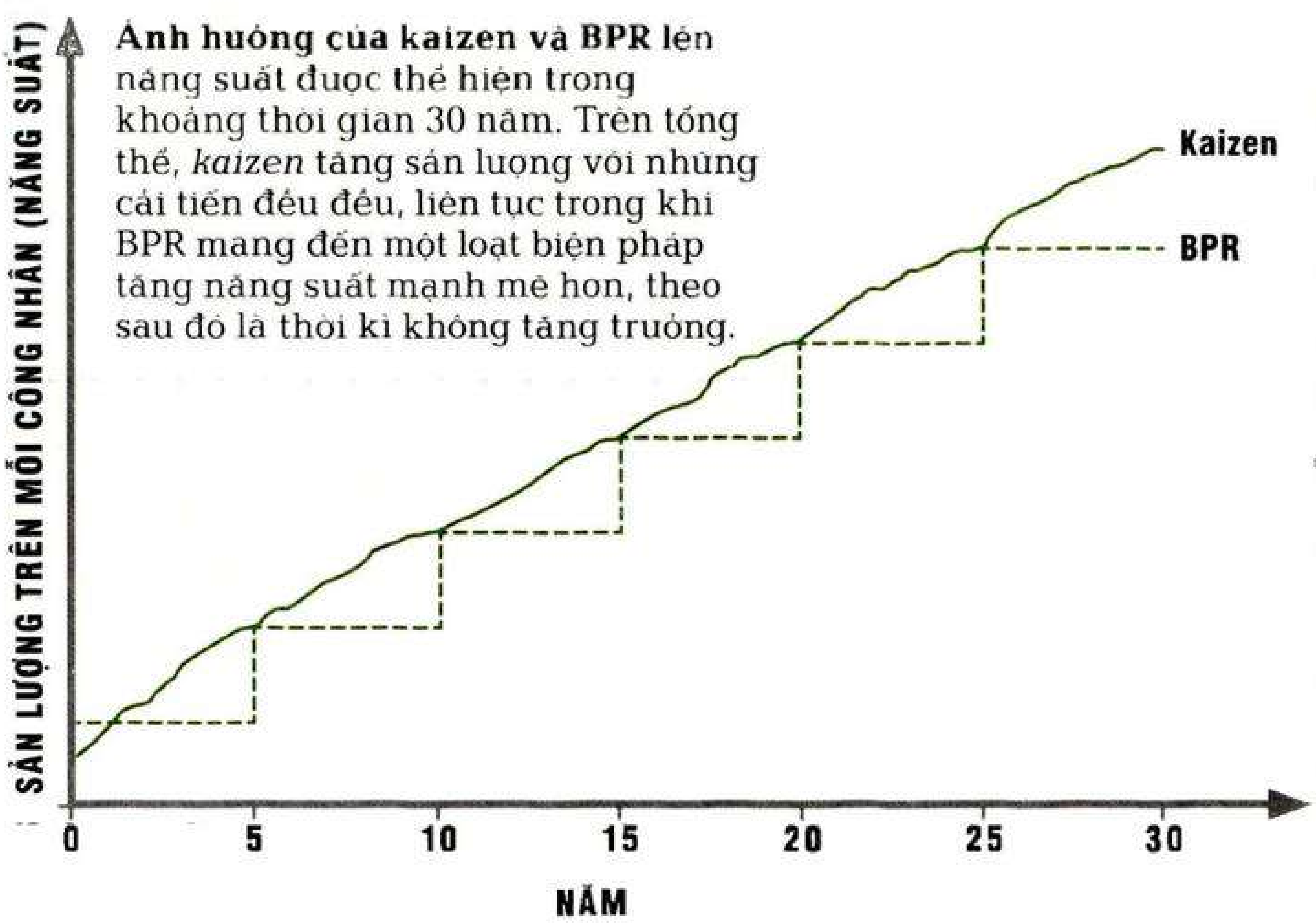
Một cách tiếp cận rất khác so với *kaizen* là tái cấu trúc quy trình kinh doanh (BPR). Hoạt động này dựa trên những chương trình đầu tư không thường xuyên nhưng sử dụng lượng vốn lớn, được thiết kế để tạo ra một bước nhảy vọt về năng suất, giảm chi phí trên mỗi đơn vị sản phẩm hoặc cải thiện chất lượng sản phẩm. Không giống như *kaizen*, những công ty sử dụng BPR không nỗ lực thực hiện những thay đổi nhỏ một cách thường xuyên. Thay vào đó, mục tiêu là suy tính lại toàn bộ quy trình sản xuất sau mỗi năm năm hoặc một khoảng thời gian nào đó để tăng hiệu quả. Thông thường, việc này là để đối phó với một cuộc khủng hoảng. Khi công ty sử dụng BPR đã bắt kịp đối thủ, theo sau đó là thời kì ổn định cho đến khi sự tự mãn lại xuất hiện một lần nữa, cuộc khủng hoảng tiếp theo lại xảy ra và



Đầu tư vào rô-bốt tại nơi làm việc có thể là một cách làm tốn kém, có quy mô lớn và thường dẫn đến mất việc làm. Loại hoạt động BPR này có thể khiến cho lực lượng lao động xa rời công ty.

thúc đẩy một lần BPR khác.

Thay vì tiếp cận nhân viên để có được ý tưởng dẫn đến cải thiện hiệu quả, các công ty áp dụng BPR chỉ sử dụng những ý tưởng bắt nguồn từ các nhà quản lí và các cố vấn có trình độ chuyên môn cao. Lực lượng lao động tương đối thụ động: thay đổi được áp dụng từ trên xuống và thường đi kèm những đợt sa thải quy mô lớn. Điều này là bởi vì các công ty sử dụng cách tiếp cận này thường cố gắng tăng hiệu quả bằng cách đầu tư vào các hệ thống sản xuất tự động, thay thế sức lao động bằng tiền. Những công ty ủng hộ *kaizen* cho rằng việc cải thiện hiệu quả bằng cách thực hiện những thay đổi nhỏ nhưng thường xuyên sẽ tốt hơn là tạo ra những thay đổi dạng BPR ít thường xuyên nhưng triệt để hơn. Trên những thị trường cạnh tranh, các công ty phụ thuộc vào BPR phải cố gắng để bắt kịp tốc độ phát triển thấp hơn nhưng ổn định hơn của các công ty theo cách tiếp cận *kaizen*. Các công ty sử dụng BPR có thể chậm chân hơn bởi vì trong thời gian họ phát triển, lắp đặt và



Ảnh hưởng của kaizen và BPR lên năng suất được thể hiện trong khoảng thời gian 30 năm. Trên tổng thể, *kaizen* tăng sản lượng với những cải tiến đều đều, liên tục trong khi BPR mang đến một loạt biện pháp tăng năng suất mạnh mẽ hơn, theo sau đó là thời kì không tăng trưởng.

thu nghiem các he thong moi, các cong ty sử dụng *kaizen* van tiep tục tăng truong, đua nang suất lên mức cao hon. Việc này có thể được xem là tuong tu nhu truyện ngụ ngôn Aesop, trong đó chu rùa đây nỗ lực đa chiến thắng chú thỏ chạy nhanh nhung lo là. Mức tăng năng suất đạt được bởi *kaizen* có xu hướng ít tốn kém hon mức tăng năng suất đạt được bởi BPR. Nguồn lực của cải tiến *kaizen* là con nguoi. Ý tuong của nhân viên về bản chất là không mất chi phí, không giống như việc đầu tu máy móc đắt đỏ cho một hệ thống sản xuất mới.

Có phải kaizen lúc nào cũng hiệu quả?

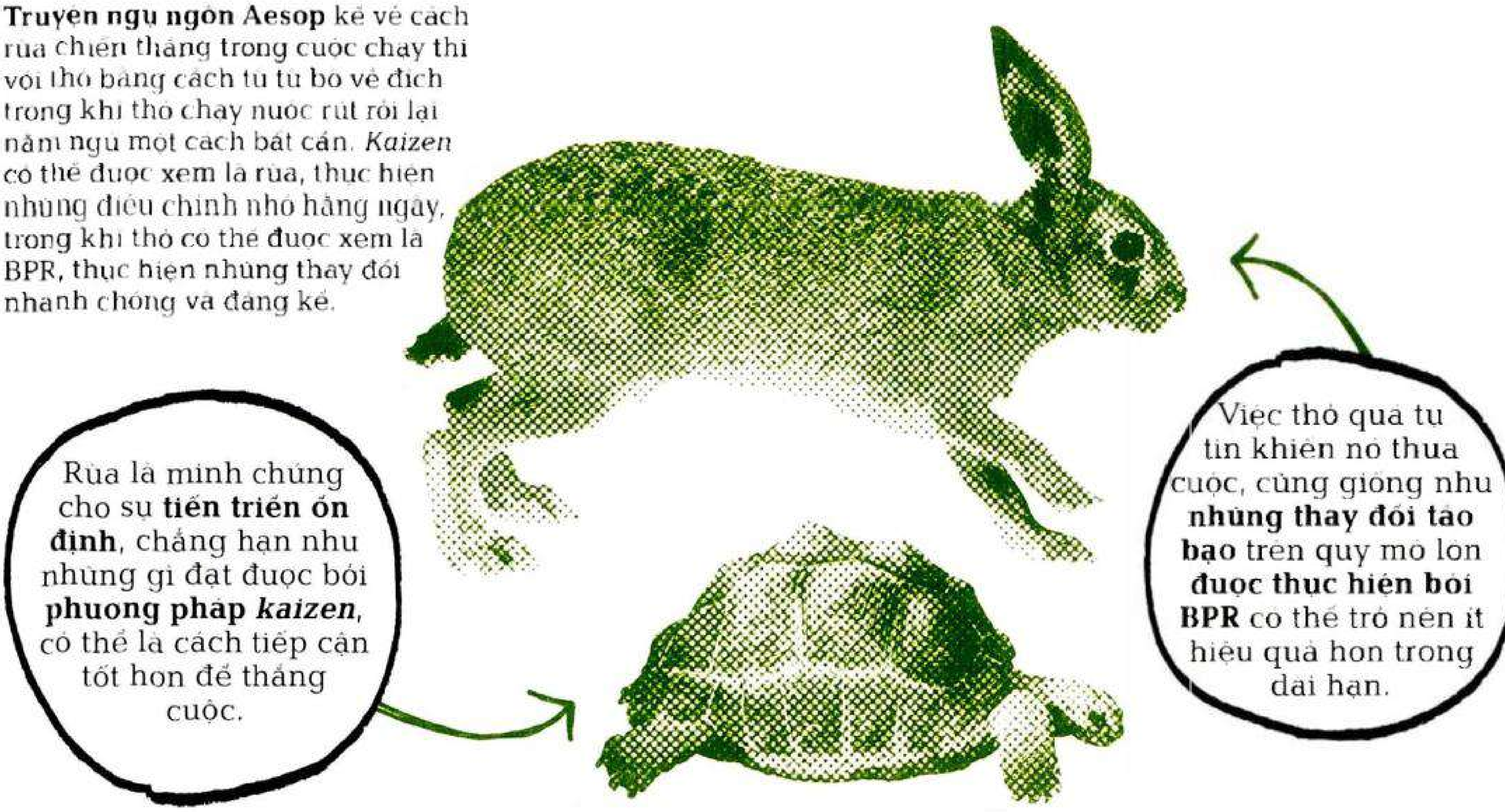
Tuy nhiên, *kaizen* lại không phát huy tác dụng tại một số công ty. Các quản lí cấp trung và giám sát thiên về phong cách lãnh đạo chuyên quyền thuong không ủng hộ *kaizen*: họ thích đua ra tất cả các quyết định và đôi khi không muốn thay đổi. Cá nhân có tu duy này sẽ không muốn giao việc ra quyết định cho công nhân nhà máy. Nếu những ý tuong tốt của nhân viên liên tục bị quản lí lo đi, họ sẽ nhanh chóng bị vỡ mộng và ngừng đóng góp. Lịch sử quan hệ lao động của một công ty cũng có thể ảnh hưởng đến kết quả của *kaizen*. Nói chung, doanh nghiệp sẽ không có cơ hội thành công với *kaizen* nếu thiếu sự tin tuong giữa quản lí và lực lượng lao động. Nhân viên có thể nhìn nhận *kaizen* theo cách hoài nghi – họ cảm thấy kế hoạch này chỉ là một thủ đoạn của quản lí để tận dụng lực lượng lao động mà không mất gì.

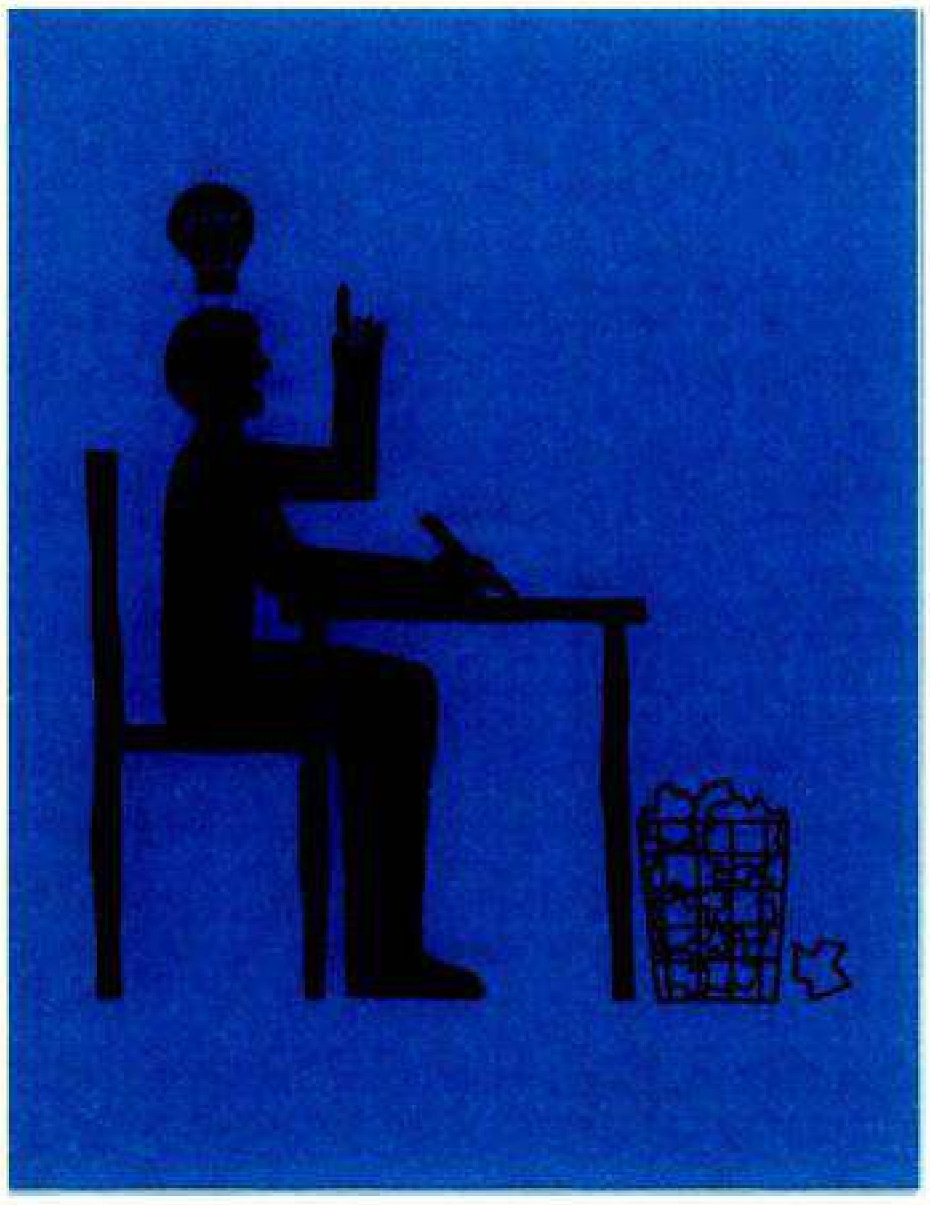
Kaizen được xây dựng trên cơ sở không có phuong pháp sản xuất nào là hoàn hảo; các hệ thống luôn có thể được cải tiến nhờ đề xuất của nhân viên. Nhung liệu điều này lúc nào cũng đúng? Về mặt logic, truớc hết doanh nghiệp sẽ cố gắng sử dụng *kaizen* để khắc phục những vấn đề chính. Có thể lập luận rằng theo thời gian, lợi ích của *kaizen* giảm dần khi bất kì vấn đề mới nào được giải quyết sẽ là những vấn đề truớc đây được xem là ít quan trọng hơn.

Phần thưởng của rủi ro

Công nghệ và thị hiếu tiêu dùng luôn thay đổi. Tại từng thời điểm, sản phẩm cũ với phuong pháp sản xuất cũ sẽ cần được bỏ đi để nhường chỗ cho những sản phẩm mới và cấp tiến. Những công ty ủng hộ *kaizen* có thể có xu hướng tránh những đợt đại tu triệt để để thực hiện những thay đổi nhỏ hơn. Nguy cơ ở đây là cuối cùng họ có thể bị bỏ lại phía sau bởi những đối thủ mạnh bạo hơn. Nokia là ví dụ điển hình về một công ty phải gánh chịu hậu quả từ cách tiếp cận này. Trong nhiều năm, công ty điện thoại di động của Phần Lan này tận hưởng thành công rực rỡ nhờ gắn bó với thiết kế kinh điển của những chiếc điện thoại hình "thanh kẹo". Tuy nhiên, trong thời gian này, các công ty đối thủ như Samsung và Apple đã chấp nhận rủi ro lớn hơn và do đó chiếm lấy vị trí dẫn đầu thị trường của Nokia nhờ sáng tạo vượt bậc. ■

Truyện ngụ ngôn Aesop kể về cách rùa chiến thắng trong cuộc chạy thi với thỏ bằng cách từ từ bò về đích trong khi thỏ chạy nuớc rút rồi lại nằm ngủ một cách bất cẩn. *Kaizen* có thể được xem là rùa, thực hiện những điều chỉnh nhỏ hằng ngày, trong khi thỏ có thể được xem là BPR, thực hiện những thay đổi nhanh chóng và đáng kể.





HỌC HỎI VÀ SÁNG TẠO LUÔN ĐI CÙNG NHAU

ÁP DỤNG VÀ THỬ NGHIỆM Ý TƯỞNG

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Nghiên cứu và phát triển

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Tn. 1790 Trong thời hậu Cách mạng Pháp, chính phủ hợp tác với nhà khoa học Claude Chappe để phát triển một hệ thống đèn báo toàn quốc.

1806 Isambard Kingdom Brunel ra đời. Nhà khoa học và kĩ sư người Anh này đã thiết kế và đóng chiếc tàu thủy chạy bằng chân vịt đầu tiên và xây dựng đường hầm vượt sông đầu tiên.

1939–45 Động cơ phản lực, việc sản xuất hàng loạt các thuốc như penicillin và truyền máu đều được phát triển trong Thế chiến II.

1942 Nhà kinh tế học người Áo Joseph Schumpeter sử dụng thuật ngữ "phá hủy sáng tạo" để mô tả cách thức sáng tạo trong công nghiệp tạo ra những xã hội mới bằng cách phá hủy những xã hội cũ.

Nghiên cứu khoa học dẫn đến **các đột phá về công nghệ**, được doanh nghiệp sử dụng để...

...tạo ra các sản phẩm mới.

...cải tiến các sản phẩm hiện có.

...cập nhật các quy trình sản xuất.

Để **sáng tạo cho tương lai**, doanh nghiệp phải **sẵn sàng học hỏi** các công nghệ mới và cách khai thác các công nghệ đó.

Học hỏi và sáng tạo luôn đi cùng nhau.

Nghiên cứu và phát triển (R&D) là bất kì công việc điều tra và sáng tạo nào nhằm đưa đến những khám phá mới hoặc cải tiến các sản phẩm hoặc quy trình hiện có. Một số công ty trong các lĩnh vực như phần mềm máy tính và dược phẩm phụ thuộc vào nghiên cứu khoa học để tạo ra những đột phá công nghệ và duy trì vị thế dẫn đầu trong ngành. Những công ty khác sử dụng R&D để cải tiến các sản phẩm hiện có.

Lấp chỗ trống

Trong một số trường hợp, định hướng R&D được thúc đẩy bởi kết quả nghiên cứu thị trường nhờ phát

Xem thêm: Giành lợi thế 32–39 ▪ Kaizen 302–09 ▪ Chất lượng nói lên tất cả 318–23 ▪ Sự lỗi thời có tính toán 324–25 ▪ Quản lí theo thời gian 326–27

hiện ra một khoảng trống trên thị trường như trong trường hợp của hãng sản xuất ngũ cốc Kellogg's. Nghiên cứu thị trường cho thấy người Anh có nhu cầu về loại ngũ cốc ăn sáng ngọt hơn được làm từ các loại hạt mà theo nhận định của mọi người là tốt cho sức khỏe. Để đáp ứng nhu cầu này, Kellogg's đã chỉ đạo bộ phận R&D thiết kế một loại ngũ cốc ăn sáng mới; kết quả là Kellogg's Crunchy Nut ra đời và trở thành loại ngũ cốc phổ biến thứ hai tại Anh.

Trong một số trường hợp, nghiên cứu thị trường lại chỉ công ty đi sai hướng. Ví dụ điển hình là sự ra đời của chiếc Sony Walkman. Chiếc máy cát sét cầm tay này được phát minh vào năm 1978 bởi Nobutoshi Kihara, một kĩ sư âm thanh làm việc cho Sony. Theo nghiên cứu thị trường, Soundabout (tên của chiếc Walkman nguyên mẫu) sẽ không bao giờ bán được bởi vì các nhóm thảo luận tập trung tuyên bố rằng việc nghe nhạc là một hoạt động mang tính xã hội hơn là mang tính cá nhân. Tuy nhiên, Akio Morita, người đồng sáng lập Sony, yêu cầu bộ phận R&D tiếp tục công việc của mình và bỏ qua những kết quả này. Chiếc Walkman sau đó đã trở thành một trong những sản phẩm thành công nhất của Sony.

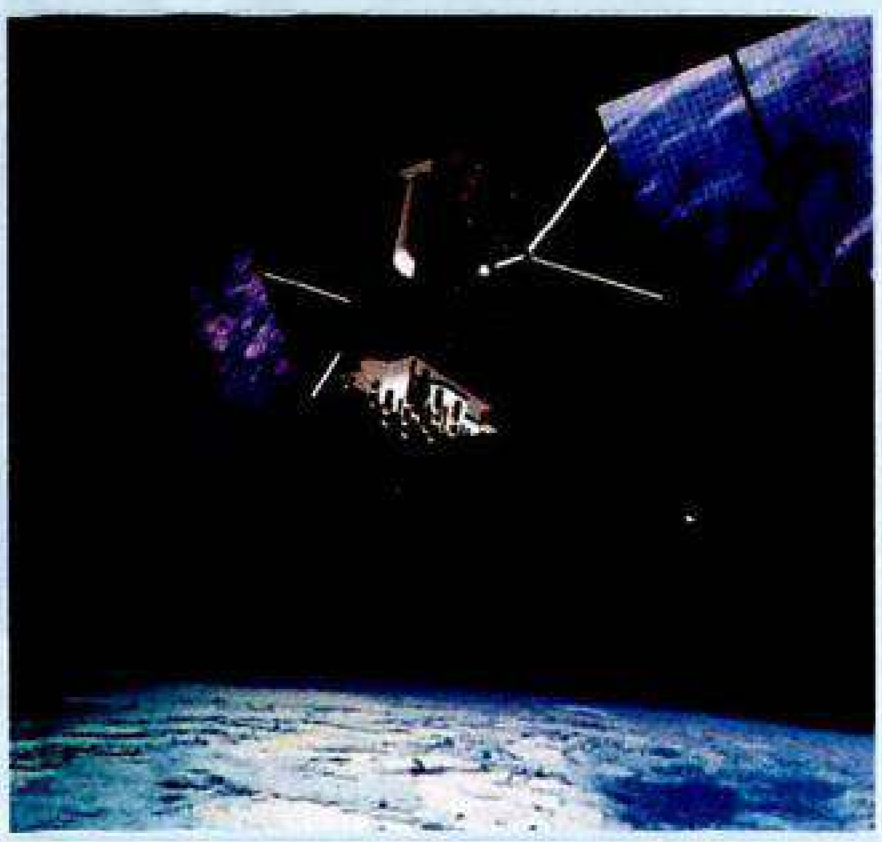
> Đổi mới hay là chết.
> **Damon Darlin**
> **Biên tập viên mảng kinh doanh, *The New York Times* (1956–)**

Càng nhiều sản phẩm thì càng phổ biến

Sự cạnh tranh khốc liệt do toàn cầu hóa, cùng với sự tiến bộ nhanh chóng về công nghệ, đã rút ngắn thời gian tồn tại trên thị trường của nhiều sản phẩm. Để duy trì hoạt động kinh doanh trong môi trường giao dịch thương mại đầy khó khăn này, các công ty cần phải đưa ra sản phẩm mới thường xuyên hơn; những công ty tự mãn và không có khả năng đổi mới sẽ bị đối thủ vượt mặt. Có thể khẳng định rằng những nhà quản lí không đầu tư vào R&D sẽ đưa doanh nghiệp của mình đi đến thất bại.

Nhiều công ty như BMW dành một phần đáng kể trong doanh thu cho R&D để tạo ra những động lực khác ngoài bản năng sinh tồn. Công ty nào tung ra sản phẩm mới trước tiên có thể bán với mức giá cao và thu được lợi nhuận độc quyền cho đến khi cạnh tranh xuất hiện. Ngoài ra, lòng trung thành của người tiêu dùng với thương hiệu luôn được xác lập từ sớm. Những công ty không đầu tư đúng mức cho hoạt động R&D có thể gặp vấn đề khi muốn thiết lập một cơ sở khách hàng vững mạnh.

R&D hiệu quả không chỉ là đầu tư cho các đột phá về kĩ thuật. Theo Akio Morita, việc biến những tiến bộ công nghệ này thành sản phẩm mang lại giá trị và lợi ích cho người tiêu dùng còn quan trọng hơn bản thân sự đột phá đó. Vì vậy, hoạt động R&D nên được thực hiện bởi một nhóm đa chuyên môn, trong đó có một đại diện từ bộ phận tiếp thị với hiểu biết về tâm lí khách hàng. ▪



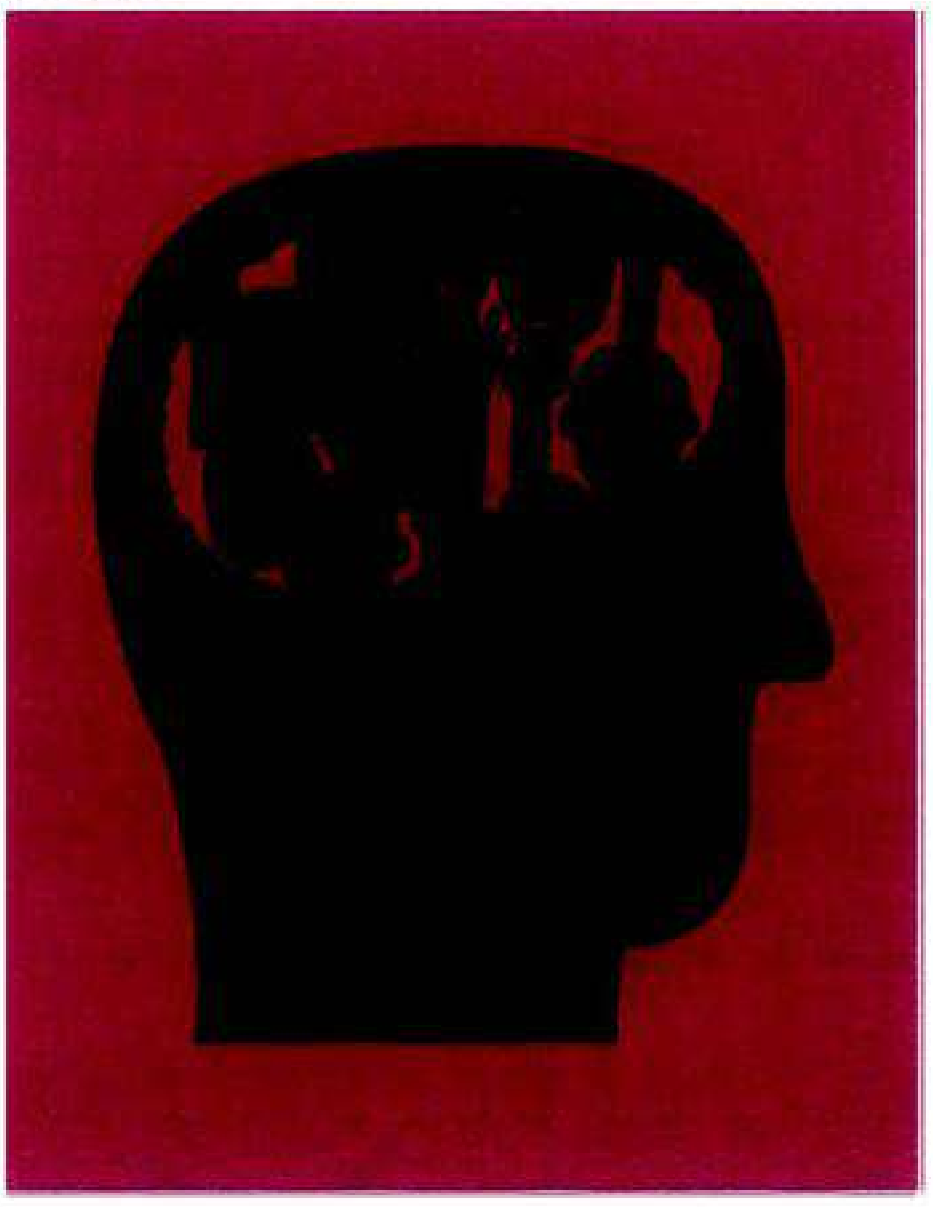
Các vệ tinh quay quanh Trái Đất có thể cung cấp dữ liệu về thời gian và địa điểm cho nhiều máy thu GPS đặt trên hoặc gần Trái Đất.

Hệ thống định vị toàn cầu

Công nghệ hệ thống định vị toàn cầu (GPS) được phát triển bởi chính phủ Mỹ trong thập niên 1960 và 1970 để hỗ trợ hải quân và không quân Hoa Kỳ có được vị trí địa lí chính xác của tàu ngầm và máy bay.

Năm 1983, Tổng thống Mỹ Reagan quyết định cho các doanh nghiệp quyền truy cập GPS để sử dụng cho mục đích thương mại. Một số công ty nhìn thấy cơ hội từ việc này và bắt đầu thiết kế các hệ thống vệ tinh định vị toàn cầu (Satnav) cho tài xế.

GPS là ví dụ xuất sắc về một sáng tạo mang tính cách mạng, được thúc đẩy bởi công nghệ. Tuy nhiên, trên thực tế, phần lớn những sáng tạo về sản phẩm mới đều dựa trên việc cải tiến những sản phẩm hiện có. Những công ty như TomTom, hãng sản xuất thiết bị Satnav, sử dụng hoạt động R&D để phát triển sản phẩm dần dần thay vì tạo ra một cuộc cách mạng. Mục tiêu của họ là năm nào cũng tung ra sản phẩm mới rẻ hơn, được thiết kế tốt hơn và có những tính năng mới cập nhật.



BẠN SẼ HỌC ĐƯỢC NHIỀU NHẤT TỪ NHỮNG KHÁCH HÀNG KHÓ CHỊU NHẤT

PHẢN HỒI VÀ CẢI TIẾN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Sáng tạo mở

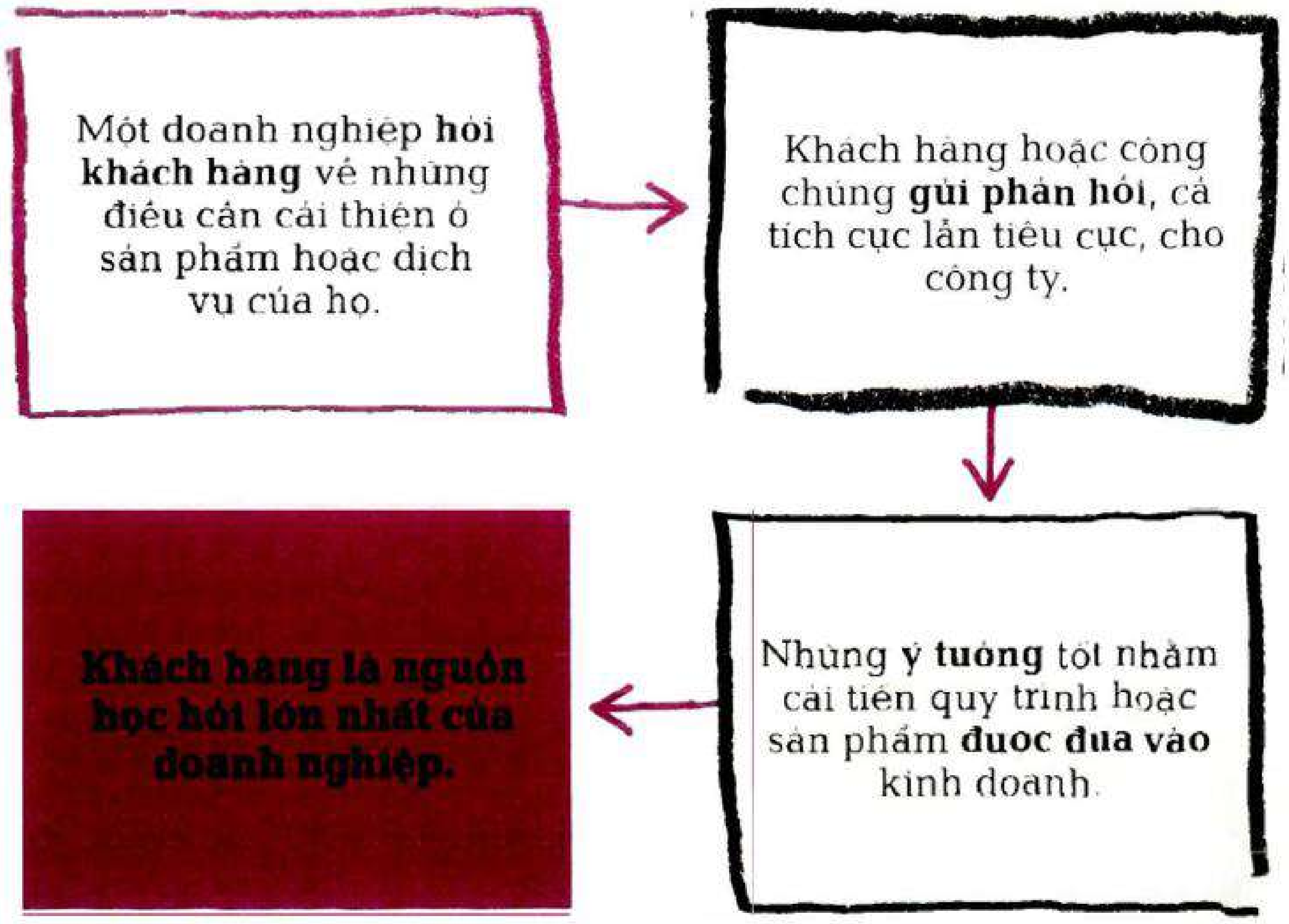
CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1989 Bức tuờng Berlin sụp đổ. Nhũng công ty bên kia Bức màn sắt cũ lúc này phải hồi đáp các khiếu nại của khách hàng.

2000 Trang web về du lịch Trip Advisor được lập ra bởi Stephen Kaufer, cho phép nguời dùng đánh giá các khách sạn và nhà hàng.

2003 Giáo su và nhà lí luận tổ chức Henry Chesbrough xuất bản sách *Sáng tạo mở: nhu cầu mới phải có để tạo ra và kiếm lời từ công nghệ*, khuyến khích các doanh nghiệp học hỏi từ các nguồn bên trong và bên ngoài.

2009 Trang web gọi vốn cộng đồng của Mỹ Kickstarter được lập ra để khuyến khích cá nhân đầu tu vào các dự án kinh doanh quy mô nhỏ.



Trong quá khứ, nhiều công ty yêu cầu nhân viên của họ thiết kế và phát triển sản phẩm mới. Kiến thức được phát triển trong công ty bởi bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D) nội bộ và có xu huớng được bảo mật chặt chẽ. Ý tuởng một công ty nên kiểm soát toàn bộ việc tạo ra tài sản trí tuệ của chính họ gọi là sáng tạo đóng. Là một cách tiếp cận mới xuất hiện gần đây, sáng tạo mở dựa trên ý tuởng doanh nghiệp nên giảm bớt tính nội bộ của các chuơng trình phát triển sản phẩm. Cách tiếp cận này phản ánh quan điểm rằng khách hàng có thể đưa ra những đóng góp có giá trị cho quy trình phát triển sản phẩm.

Phản hồi qua mạng

Internet đã tạo ra một sự thay đổi lớn trong cách doanh nghiệp nhận phản hồi từ khách hàng. Xếp hạng

Xem thêm: Tìm một phân khúc riêng có lợi nhuận 22–23 ▪ Tìm hiểu thị trường 234–41 ▪ Làm khách hàng yêu quý bạn 264–67 ▪ Tại sao phải quảng cáo? 272–73 ▪ Áp dụng và thử nghiệm ý tưởng 310–11 ▪ Lợi ích của "dữ liệu lớn" 316–17

và đánh giá trực tuyến cho phép các công ty thấy được những gì khách hàng thích và không thích về một sản phẩm.

Trong ngành công nghệ thông tin (CNTT), các công ty như Apple và Microsoft sử dụng phép kiểm tra beta để nâng cao chất lượng của sản phẩm mới. Quy trình này bao gồm việc bộ phận lập trình phần mềm phát hành trước bản sao của phần mềm mới qua Internet. Các thành viên trong cộng đồng quan tâm đến phần mềm và lập trình có cơ hội chạy thử sản phẩm mới. Họ có thể chỉ ra các lỗi gặp phải và đề xuất giải pháp cho những vấn đề mà họ xác định được. Bộ phận lập trình có cơ hội cải tiến phần mềm trước khi phát hành, tăng khả năng thành công của sản phẩm mới.

Khai thác nguồn lực cộng đồng

Niềm tin rằng các công ty có thể và nên học hỏi từ khách hàng ngày càng được củng cố. Một ví dụ là sự phát triển của nguồn lực cộng đồng – cách công ty lấy ý tưởng, hoặc thậm chí là nguồn tài chính, cho một sản phẩm mới từ cộng đồng (gọi vốn cộng đồng). Có nhiều hình thức khai thác nguồn lực cộng đồng. Ví dụ, một số nhà làm phim độc lập thu xếp tài chính cho các bộ phim của họ dưới dạng các dự án khai thác nguồn lực cộng đồng. Các hãng sản xuất ô tô như Citroën và Nissan đã sử dụng nguồn lực cộng đồng để tạo điều kiện cho người mua xe đóng góp ý tưởng về những tính năng nên được đưa vào xe mới. Citroën khai thác nguồn lực cộng đồng thông qua một ứng dụng Facebook. Các thành viên trong cộng đồng được tự do tham gia nhóm Facebook – tên là C1 Connexion – và trình bày suy nghĩ của mình về sáu khía cạnh chính trong thiết kế của chiếc ô tô mới, trong đó có số lượng cửa, màu sắc nội thất và thông số kĩ thuật thiết bị. Citroën đã giữ đúng cam kết là tạo ra chiếc ô tô theo các ưu tiên được thể hiện thông qua ứng dụng Facebook Connexion.

Việc kết hợp các phản hồi tích cực và tiêu cực từ cộng đồng và khách hàng vào quá trình phát triển sản phẩm có một số lợi ích. Lợi ích rõ ràng nhất là việc này không mất nhiều chi phí. Trong nhiều trường hợp, công ty không phải trả tiền cho những ý tưởng và ý kiến của cộng đồng. Nếu công ty trả tiền để nhận được phản hồi, số tiền này thường không đáng kể. Các công ty sử dụng nguồn lực cộng đồng trong quy trình phát triển sản phẩm cũng công nhận rằng sẽ có chuyên gia bên ngoài công ty là những người không được trả lương nhưng lại có nhiều ý tưởng và kiến thức đáng giá, cần được khai thác. ▪



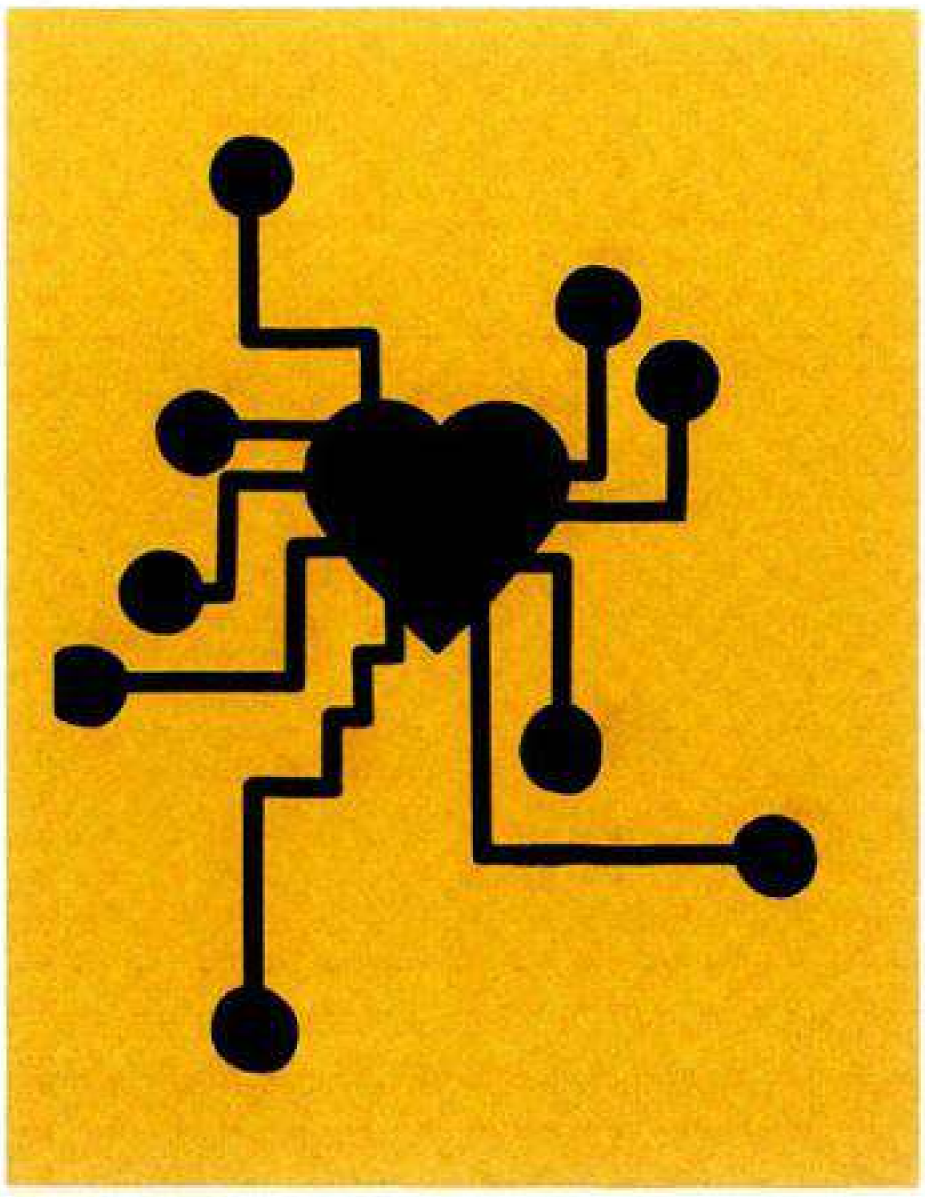
Trang web chính thức của **Ozzy Osbourne** đã tổ chức một cuộc thăm dò để người hâm mộ bình chọn cho đĩa đơn tiếp theo từ album *Black Rain* năm 2007 của ông. Họ được cho ba ca khúc để lựa chọn – ca khúc chủ đề "Black Rain" đã chiến thắng.

> Bạn để khách hàng tham gia càng nhiều thì mọi thứ càng trở nên rõ ràng và việc quyết định những điều nên làm cũng trở nên dễ dàng hơn.
>
> **John Russell**
> **Chủ tịch của Harley Davidson (1950–)**

Wikipedia

Bách khoa toàn thư trực tuyến, Wikipedia, do Larry Sanger và Jimmy Wales lập ra năm 2001 như một dự án khai thác nguồn lực cộng đồng. Thay vì thuê người viết và biên tập có trả lương, những người sáng lập của Wikipedia đã yêu cầu các thành viên cộng đồng tự tạo ra sản phẩm bằng cách gửi bài viết thông qua phương thức điện tử.

Đến tháng 7/2013, Wikipedia đã có hơn 22 triệu bài, được viết bằng 285 ngôn ngữ bởi 77.000 tác giả, phần lớn là ẩn danh và không được trả công. Wikipedia là một dự án nguồn mở, bất kì ai có truy cập Internet đều có thể viết hoặc thay đổi nội dung bài viết. Wikipedia không thu phí sử dụng từ khách hàng mà được tài trợ bởi các khoản đóng góp từ những người ủng hộ. Nhiều người trong số đó khẳng định Wikipedia ưu việt hơn bách khoa toàn thư thông thường vì các bài viết có thể được cập nhật một cách nhanh chóng và dễ dàng. Wikipedia đã nâng tầm ý tưởng khai thác nguồn lực cộng đồng đến tột bậc – toàn bộ sản phẩm do người tiêu dùng tạo ra.



CÔNG NGHỆ LÀ ĐỘNG LỰC LỚN CHO SỰ THAY ĐỔI

CÔNG NGHỆ PHÙ HỢP

BỐI CẢNH

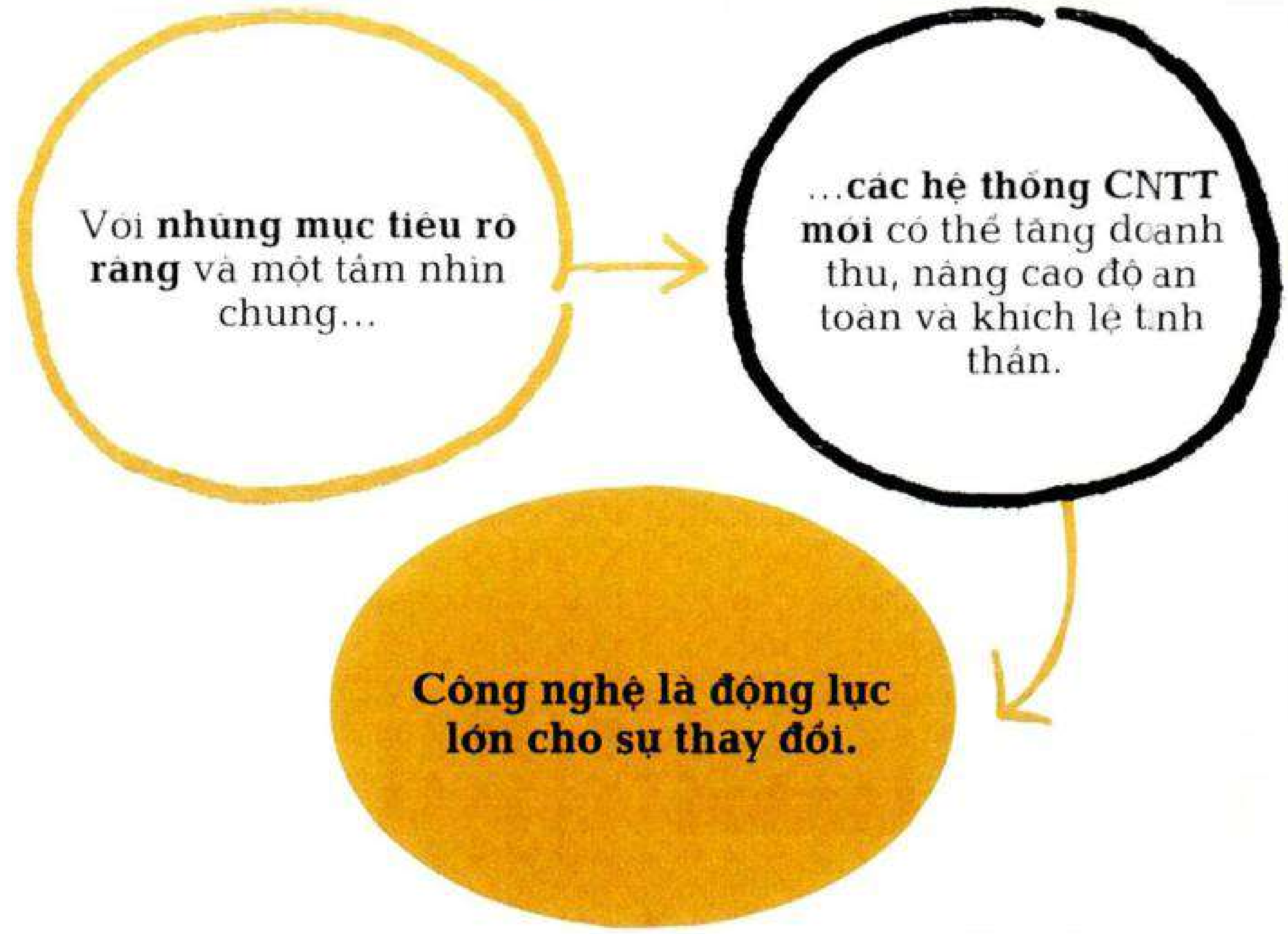
TRỌNG TÂM
Quản trị thay đổi

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1822 Nhà toán học người Anh Charles Babbage thiết kế "công cụ khác biệt" – chiếc máy tính cơ học có thể lập trình đầu tiên trên thế giới.

1951 Nhà sản xuất thực phẩm của Anh J. Lyons & Co bắt đầu sử dụng LEO (Văn phòng điện tử Lyons), máy tính đầu tiên được thiết kế chuyên để sử dụng trong kinh doanh – trong trường hợp này là để theo dõi số liệu bán hàng.

1981 Công ty phần mềm của Mỹ Microsoft phát triển hệ điều hành MS-DOS.

1998 Các ngân hàng và quỹ đầu cơ tại Mỹ thiết kế các chương trình máy tính để mua và bán cổ phiếu, công cụ phái sinh trái phiếu và các tài sản tài chính khác. Đây là nguồn gốc của giao dịch tần suất cao.



Doanh nghiệp ngày nay không thể tồn tại nếu thiếu một dạng hệ thống máy tính nào đó; tuy nhiên, đầu tư liên tục vào các hệ thống công nghệ thông tin (CNTT) mới có thể tăng cường sức mạnh của một công ty theo những cách mà trước đây không thể tưởng tượng được. CNTT có thể được sử dụng để tăng năng suất hoặc tăng độ tin cậy, hoặc để giảm rủi ro sai sót do con người gây ra. Air India bắt đầu cải thiện hiệu quả hoạt động năm 2013 với một Hệ thống Quản lí Phi hành đoàn (CMS) trên máy tính, được thiết kế để phân công phi công và phi hành đoàn hiệu quả hơn hệ thống thủ công. Khi sử dụng hệ thống cũ, một số phi hành đoàn làm việc nhiều giờ hơn những phi hành đoàn khác với cùng mức lương, việc này tạo ra xích mích giữa các thành viên phi hành đoàn. CMS đã giúp ban quản trị theo dõi việc triển khai phi hành đoàn sát sao hơn với hi vọng rằng

Xem thêm: Khac biet tren thi truong 28–31 ▪ Gianh loi thế 32–39 ▪ Chuoi gia tri 216–17 ▪ Du bao 278–79 ▪ Kaizen 302–09 ▪ Phan hoi va cai tien 312–13

> Con nguoi ai chẳng có sai sót – và con nguoi đó lỗi sai sót này cho máy tinh.
>
> **Robert Orben**
>
> **Nha vàn hai kich (1927–)**

bảng cách đảm bảo nhân viên được phân việc công bằng hon và loại bỏ su thiên vi, tinh thần nhân viên se được nâng cao, từ đó tác động tích cực đến dich vụ khách hàng và cuối cùng là thúc đẩy tăng doanh thu. Air India cũng dự đoán CMS sẽ nâng cao mức độ an toàn bằng cách cải thiện khả năng của hãng trong việc đáp ứng những quy định quốc tế nghiêm ngặt liên quan đến thời gian làm việc.

Tuy nhiên, không phải tất cả các dự án CNTT mới đều thành công. Ngân hàng đầu tư của Mỹ JP Morgan đã mất $6 tỉ năm 2012 do một chương trình CNTT mới, được thiết kế để giúp các thương nhân đánh giá rủi ro của việc nắm giữ một loạt công cụ phái sinh tài chính, đã không hoạt động tốt.

Quản trị thay đổi

Vậy cách nào là tốt nhất để quản lí những dự án CNTT lớn nhằm đạt được tiến bộ thay vì thảm họa? Năm 2005, một nghiên cứu được tiến hành bởi Đại học Lancaster (Anh) đã xác định được rằng một dự án CNTT mới và có quy mô lớn có khả năng thành công cao hơn khi ban quản trị cấp cao hiểu rõ về những gì họ hi vọng sẽ đạt được từ dự án đó. Một tập hợp các mục tiêu rõ ràng sẽ giúp các nhà lập trình CNTT tạo ra một hệ thống mang lại lợi ích thực tế cho người dùng. Các tính năng không cần thiết làm tăng chi phí của dự án và trong mọi trường hợp đều làm giảm khả năng sử dụng của hệ thống.

Tại Úc năm 2005, một kế hoạch được đưa ra để cải thiện năng suất làm việc của cảnh sát giao thông bằng cách yêu cầu họ tăng thời gian làm việc ngoài đường và giảm thời gian ở văn phòng. Chính quyền bang trang bị cho xe cảnh sát những chiếc camera Nhận diện Biển số xe Tự động (ANPR) tương đối rẻ. Thông tin tức thời do xe thu thập trong khi chạy trên đường được nhập vào cơ sở dữ liệu quốc gia – CrimTrac. Hệ thống này giúp công việc của cảnh sát hiệu quả hơn vì họ có thể xác định và ngay lập tức buộc những chiếc xe ăn cắp hoặc không được đóng thuế hay mua bảo hiểm tấp vào lề đường.

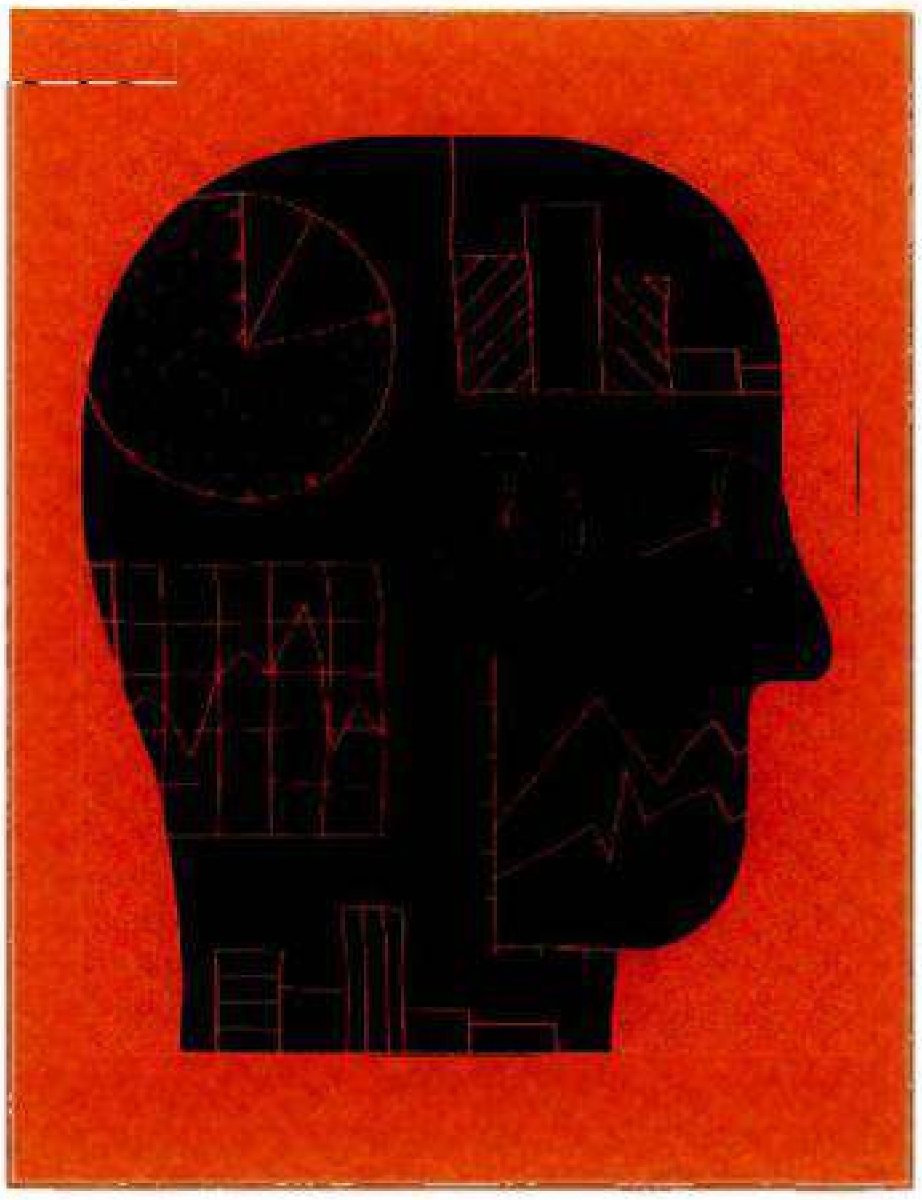
Những yếu tố để thành công

Một dự án CNTT mới cũng cần phải là một tầm nhìn chung. Nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng và công nhân nhà máy nên hiểu được nguyên nhân hệ thống này được triển khai, có tầm nhìn rõ ràng về lợi ích của hệ thống và được đào tạo đầy đủ. Trong một số tổ chức, các hệ thống có thể bị thất bại khi triển khai do có sự chống đối với thay đổi – nhân viên có thể sợ bị mất bí quyết, hoặc thậm chí là mất việc. Để khắc phục điều này, ban quản trị cần trao đổi cởi mở và trung thực về sự cần thiết của hệ thống CNTT mới đó. ▪

> Như một quy luật, các hệ thống phần mềm không hoạt động tốt cho đến khi được sử dụng và liên tục thất bại trong thực tế.
>
> **David Parnas**
>
> **Kĩ sư phần mềm người Canada (1947–)**



Xe cảnh sát ở nhiều quốc gia chạy phần mềm Nhận diện Biển số xe Tự động (ANPR). Những phương tiện bị nghi ngờ sẽ được kiểm tra tức thì và có thể được chặn lại ngay lập tức.



KHÔNG CÓ "DỮ LIỆU LỚN", BẠN SẼ NHƯ KẺ VỪA MÙ VỪA ĐIẾC ĐỨNG GIỮA ĐƯỜNG CAO TỐC

LỢI ÍCH CỦA "DỮ LIỆU LỚN"

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Phân tích dữ liệu

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1995 Công ty Mỹ Netscape Communications Corporation phát triển Internet cookie.

1997 Các nhà khoa học của NASA là Michael Cox và David Ellsworth nghĩ ra thuật ngữ "dữ liệu lớn" để mô tả thách thức của việc xử lí và trực quan hóa lượng thông tin khổng lồ được tạo ra bởi các siêu máy tính.

2000 Francis X. Diebold, một nhà kinh tế học tại Đại học Pennsylvania, đăng bài báo *Dữ liệu lớn, các mô hình yếu tố động lực dùng trong đo lường và dự báo kinh tế vĩ mô.*

2012 Nhóm vận động tranh cử của Barack Obama sử dụng "dữ liệu lớn" để giúp ông tái đắc cử vào Nhà Trắng.

2013 Edward Snowden, người làm rò rỉ thông tin mật của chính phủ Mỹ, tiết lộ rằng Cơ quan An ninh Quốc gia được phép sử dụng "dữ liệu lớn" để do thám công dân Mỹ.

Một lượng **thông tin** khổng lồ được thu thập bất cứ khi nào hoạt động **tương tác kĩ thuật** số diễn ra.

↓

Khi "**dữ liệu lớn**" này được sắp xếp và phân tích...

↓

...nó sẽ tiết lộ **quan điểm và thói quen mua sắm** của hàng triệu người.

↓

Không có "dữ liệu lớn", bạn sẽ như kẻ vừa mù vừa điếc đứng giữa đường cao tốc.

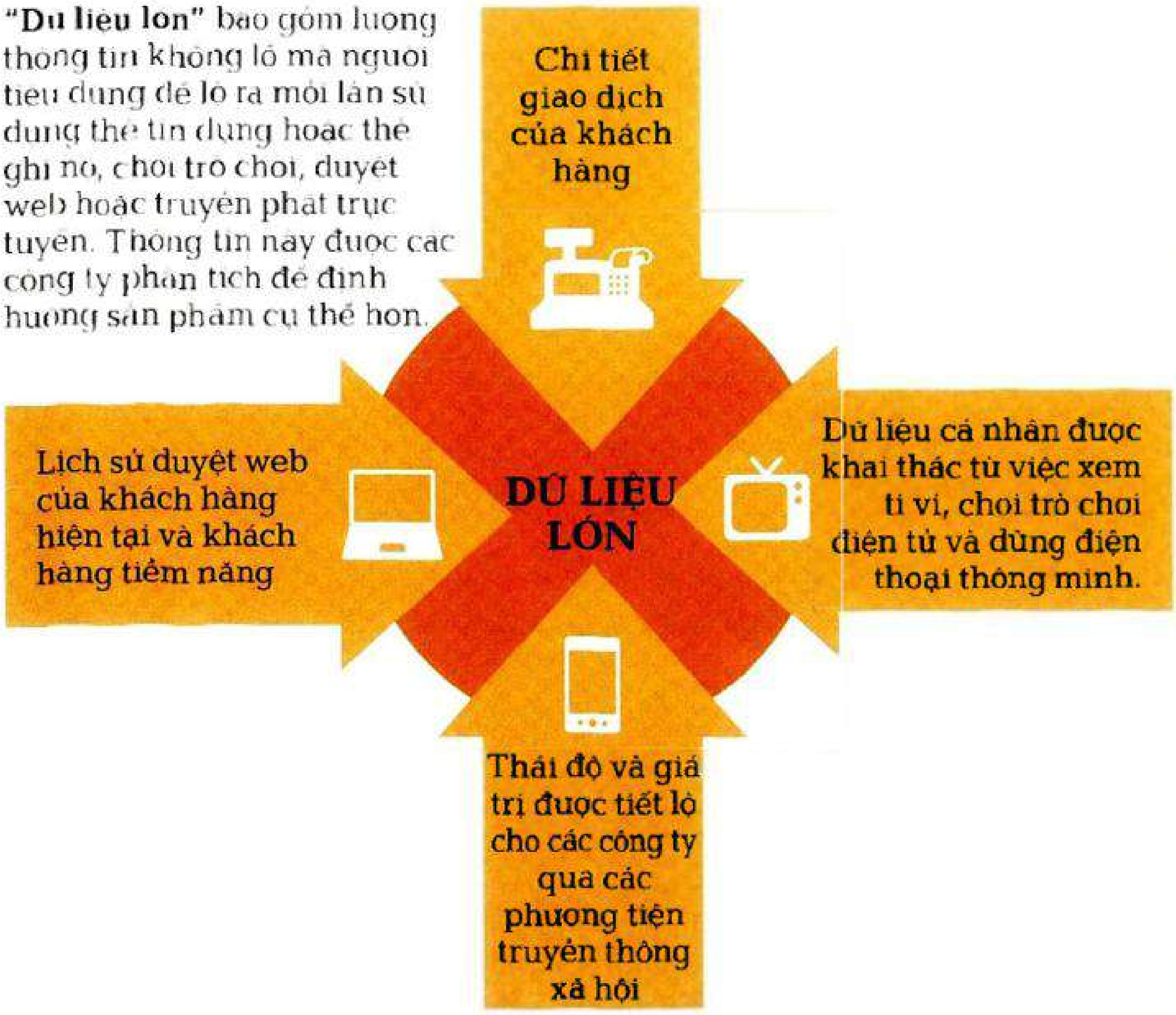
Ngày nay, có một lượng thông tin khổng lồ thường xuyên được thu thập, lưu trữ và phân tích bởi các doanh nghiệp và chính phủ. "Dữ liệu lớn" này bao gồm dữ liệu bán hàng thu thập từ thẻ tín dụng hoặc thẻ ghi nợ được quẹt tại quầy thanh toán; lịch sử duyệt web của khách hàng thực tế và khách hàng tiềm năng; thông tin từ truyền thông xã hội; và cách sử dụng điện thoại thông minh, đầu ghi video kĩ thuật số, máy chơi trò chơi và các thiết bị cá nhân khác có kết nối Internet. Do quy mô khổng lồ, "dữ liệu lớn" có thể mất nhiều chi phí để lưu trữ và sắp xếp trên các cơ sở dữ liệu thông thường.

Sử dụng "dữ liệu lớn"

"Dữ liệu lớn" có thể được sử dụng cho mục đích nghiên cứu thị trường để theo dõi, nhận diện người tiêu dùng và xác định những khoảng trống có lợi nhuận trên thị trường. Một trong những công ty đã tận dụng "dữ liệu lớn" để tăng doanh thu là Progressive Corp. Công ty bảo hiểm của Mỹ này đã cố gắng tăng thị phần bằng cách bán bảo hiểm ô tô với mức phí thấp hơn cho những người lái xe có lắp đặt một thiết bị vào cổng chẩn đoán của xe. Thiết bị này đo lường cách thức lái xe – tốc độ và số lần phanh gấp hoặc tăng tốc trong thời gian ngắn.

Xem thêm: Tìm một phân khúc riêng có lợi nhuận 22–23 ▪ Tìm hiểu về cạnh tranh 24–27 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Dự báo 278–79 ▪ Công nghệ phù hợp 314–15

"Dữ liệu lớn" bao gồm lượng thông tin khổng lồ mà người tiêu dùng để lộ ra mỗi lần sử dụng thẻ tín dụng hoặc thẻ ghi nợ, chơi trò chơi, duyệt web hoặc truyền phát trực tuyến. Thông tin này được các công ty phân tích để định hướng sản phẩm cụ thể hơn.



Dữ liệu thu thập được sau đó được gửi qua tín hiệu GPS đến công ty bảo hiểm để phân tích. Về lí thuyết, việc sử dụng "dữ liệu lớn" giúp công ty lựa ra khách hàng mang lại lợi nhuận cao nhất – những người có thói quen lái xe an toàn hơn, trả phí bảo hiểm nhưng không yêu cầu những khoản bồi thường lớn.

TiVo, một công ty của Mỹ sản xuất đầu ghi truyền hình kĩ thuật số, đã sử dụng "dữ liệu lớn" để tạo ra một dòng doanh thu mới. Thiết bị của TiVo được kết nối Internet, giúp công ty thu thập lượng dữ liệu khổng lồ về thói quen xem tỉ vi với chi phí tương đối thấp. Dữ liệu này sau đó được TiVo bán cho các công ty quảng cáo. Bằng cách liên hệ dữ liệu này với số liệu bán hàng tổng hợp từ các đầu đọc mã vạch tại quầy thanh toán, các hãng bán lẻ có thể đánh giá tính hiệu quả của các chiến lược quảng cáo trên tỉ vi.

Phát triển sản phẩm

Netflix, nhà cung cấp dịch vụ truyền phát phim của Mỹ, đã sử dụng "dữ liệu lớn" để thúc đẩy việc phát triển sản phẩm. Năm 2011, sau khi đánh giá thói quen xem phim của 33 triệu người đăng kí sử dụng dịch vụ, công ty này đã quyết định làm lại sê-ri phim của BBC là *Sóng gió chính trường* (House of Cards). Từ "dữ liệu lớn", Netflix biết rằng việc bỏ ra $100 triệu cho phiên bản Mỹ của bộ phim này là một quyết định khôn ngoan bởi vì bản gốc đã được tải xuống rất nhiều. "Dữ liệu lớn" cũng được sử dụng để đưa ra các quyết định sản xuất, trong đó có việc chọn giám đốc David Fincher. Người hâm mộ của *Sóng gió chính trường* cũng thích xem những bộ phim của Kevin Spacey, vì vậy diễn viên này đã được giao đóng vai chính. ▪

Internet cookie

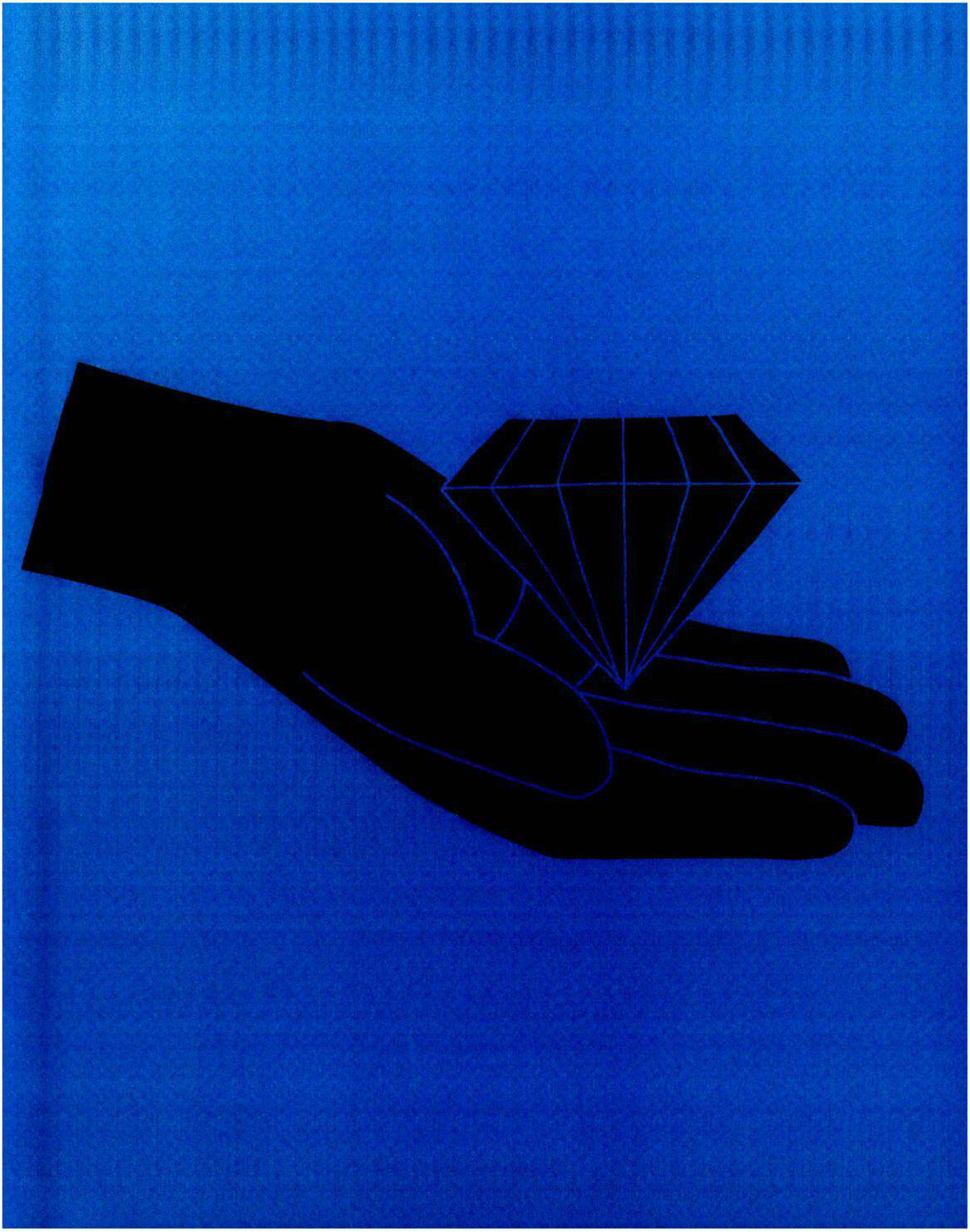
Số liệu bán hàng là một ví dụ điển hình về "dữ liệu lớn". Hãng bán lẻ trực tuyến của Mỹ Amazon thu thập lịch sử duyệt web và dữ liệu mua sắm của 152 triệu khách hàng mỗi ngày. Amazon sử dụng "cookie", các tập tin văn bản được lưu trong trình duyệt của khách hàng, giúp theo dõi những loại mặt hàng mà từng khách hàng quan tâm. Thông tin này được sử dụng để gửi những đề xuất có khả năng thu hút khách hàng, và vì vậy có thể tăng doanh số cho công ty.

Cookie được sử dụng để tạo ra một ID duy nhất lưu tên, địa chỉ và số thẻ tín dụng của khách hàng trên ổ cứng máy tính. Khi một khách hàng quay trở lại trang web, ID lưu trong máy tính của khách hàng được gửi lại cho doanh nghiệp, việc này cho phép doanh nghiệp nhận diện khách hàng và chào mừng khách hàng bằng tên riêng. ID cũng cho phép nhà bán lẻ trực tuyến nhanh chóng truy hồi địa chỉ và thông tin thẻ tín dụng của khách hàng, tăng tốc độ giao dịch và nâng cao sự hài lòng của khách hàng đối với trang web.

> Đặt ra lí thuyết trước khi có dữ liệu là một sai lầm hết sức tai hại.
>
> **Arthur Conan Doyle**
> **Tác giả và bác sĩ người Anh (1859–1930)**

HÃY ĐẶT SẢN PHẨM VÀO TAY KHÁCH HÀNG, TỰ NÓ SẼ NÓI LÊN TẤT CẢ

CHẤT LƯỢNG NÓI LÊN TẤT CẢ



BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Định nghĩa về chất lượng

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
1924 Nhà sản xuất bút của Đức Montblanc tung ra chiếc bút máy hạng sang *Meisterstück* ("kiệt tác"), chiếc bút này cho đến giờ vẫn là biểu tượng của chất lượng vượt trội.

1970 Hamilton Watch Company phát triển chiếc đồng hồ kĩ thuật số đầu tiên. Đây là một sản phẩm thành công mặc dù có giá đến $2.100.

1985 Bậc thầy quản trị Peter Drucker xuất bản cuốn sách *Sáng tạo và tinh thần doanh nhân*, trong đó khẳng định chất lượng là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến doanh số. Drucker cho rằng người tiêu dùng là trọng tài có quyền lực tối thượng đối với chất lượng của một sản phẩm.

2005 Doanh nhân Richard Branson thông báo dự định cung cấp những chuyến đi đầu tiên vào không gian. Mức giá $120.000 đã không thể làm thoái chí những khách hàng tiềm năng giàu có và nổi tiếng.

Có một câu ngạn ngữ rằng chất lượng nói lên tất cả, và nhiều công ty tin rằng cách tốt nhất để thu hút người mua là tạo ra một sản phẩm có chất lượng vượt trội. Các doanh nghiệp xem chất lượng là trên hết tin rằng những yếu tố khác ảnh hưởng đến nhu cầu, chẳng hạn như quảng bá, phân phối và giá cả, ít quan trọng hơn bản thân sản phẩm.

Ban đầu, cách tiếp cận này nghe có vẻ bất hợp lí. Trên một số thị trường, sau tất cả, giá thấp là rất quan trọng. Ví dụ, lợi thế cạnh tranh của Ryanair so với đối thủ được dựa trên mô hình kinh doanh chi phí thấp, cho phép hãng hàng không này bán giá vé thấp hơn đối thủ. Tuy nhiên, một số hàng hóa hoặc dịch vụ giá rẻ có thể là một cách tiết kiệm sai lầm của khách hàng, đặc biệt là khi hàng hóa có chất lượng kém và khách hàng phải mất thêm chi phí để sửa chữa hoặc thay thế.

Một cách khá dĩ khác để tăng doanh thu là tăng lượng hàng bán. Một số công ty cố gắng đạt được mục tiêu này bằng cách sử dụng các chiến lược quảng cáo để giành thị phần từ tay đối thủ. Tuy nhiên, vấn đề của việc cố gắng tăng doanh thu bằng cách quảng cáo là việc này thường rất tốn kém. Ví dụ, tại Anh vào năm 2013, một phim quảng cáo trên ti vi với thời lượng 30 giây có chi phí là £50.000.

Cung cấp sản phẩm chất lượng là một phương án thay thế cho những cách tiếp cận chi phí thấp hoặc khối lượng lớn này. Chiến lược này có thể đạt được mục tiêu tương tự là tăng doanh thu cho công ty, cải thiện khả năng giữ chân khách hàng bằng cách cung cấp cho họ một sản phẩm có chất lượng cao mà họ muốn lưu giữ hoặc mua đi mua lại.

Chất lượng là gì?

Để đánh giá vai trò của chất lượng, đầu tiên cần phải hiểu thuật ngữ này có nghĩa là gì. Trong bối cảnh sản xuất, chất lượng đạt được khi một công ty có khả năng cung cấp những hàng hóa đảm bảo, bền và đáp ứng hoặc vượt quá kì vọng của người tiêu dùng và không có lỗi.

Sản phẩm chất lượng cao tạo ra sự tin tưởng. Hãy xem xét ví dụ về lốp xe ô tô. Lốp xe chất lượng cao thường có ta lông sâu hơn loại chất lượng thấp, khiến cho những chiếc xe sử dụng chúng ít có khả năng bị trượt trong tình huống khẩn cấp hoặc trong điều kiện xấu. Trong trường hợp này, chất lượng lốp xe có thể là sự khác biệt giữa sinh và tử. Lốp xe có chất lượng vượt trội, được làm từ các hợp chất cao su khó mài mòn hơn, cũng có tuổi thọ cao hơn lốp chất lượng thấp, điều này có nghĩa là người lái xe sẽ không phải mất công sức và tiền bạc để thay thế thường xuyên.

Chất lượng tốt không chỉ là việc sử dụng những bộ phận tốt nhất. Thiết kế cũng có vai trò quan trọng để sản phẩm đạt được chất lượng vượt trội bởi vì thiết kế có thể mang



Xem thêm: Tìm một phân khúc riêng có lợi nhuận 22–23 ▪ Giành lợi thế 32–39 ▪ Khởi nghiệp với ít vốn 62–63 ▪ Dẫn đầu thị trường 166–69 ▪ Mô hình tiếp thị 232–33 ▪ Tạo dựng thương hiệu 258–63 ▪ Đáp ứng nhu cầu 294–95

đến cho người tiêu dùng những lợi ích mới mà họ sẵn sàng mua với mức giá cao. Năm 2011, hãng sản xuất lốp xe Bridgestone của Nhật Bản tung ra loại lốp chống xịt dựa trên một thiết kế sáng tạo giúp xe bị thủng lốp tiếp tục chạy được 50 dặm (80 km) với tốc độ 50 dặm/giờ (80 km/giờ). Tính năng này cho phép lái xe đi đến ga-ra gần nhất để thay lốp thay vì phải thay lốp bên vệ đường.

Những doanh nghiệp đã thành công trong việc kết hợp các tính năng khác nhau vào sản phẩm có thể khai thác giá trị gia tăng mà những tính năng này mang lại bằng cách áp dụng mức giá cao hơn. Nếu các khía cạnh khác của sản phẩm (chẳng hạn như chức năng) ngang bằng với đối thủ cạnh tranh, việc tính giá cao hơn cho những sản phẩm được người tiêu dùng đặc biệt đánh giá cao sẽ mang lại doanh thu và lợi nhuận lớn hơn.

Chất lượng luôn chiến thắng

Estee Lauder áp dụng triết lí "chất lượng nói lên tất cả" khi bà thành lập công ty mĩ phẩm ở New York năm 1946. Khi bà còn nhỏ, mẹ bà không ngừng thuyết giảng cho bà về việc tiếp xúc với ánh nắng mặt trời sẽ khiến da lão hóa sớm. Cô gái Lauder đã lưu ý điều này và bắt đầu tự làm các loại kem dưỡng da cùng với người chú ruột, một nhà hóa học. Giống như nhiều doanh nhân thành công khác, Lauder thực lòng tin rằng thị trường luôn có nhu cầu về sản phẩm của mình, và năm 1935, bà bắt đầu bán những chế phẩm đầu tiên: kem đa năng giàu dưỡng chất; kem dạng gói; dầu rửa mặt và nước dưỡng da.

> Lợi nhuận trong kinh doanh đến từ những khách hàng trung thành, những khách hàng... dẫn theo bạn bè đến mua hàng.
>
> **W. Edwards Deming**

Ban đầu, Estee Lauder không sử dụng quảng cáo; bà nghĩ rằng sản phẩm của mình sẽ bán được nhờ chất lượng tốt. Bà sử dụng khách hàng để quảng bá sản phẩm. Khách hàng sẽ dùng thử các chế phẩm của bà, yêu thích chúng, và tiếp tục mua hàng. Hơn nữa, họ sau đó còn giới thiệu sản phẩm của Estee Lauder cho bạn bè. Bà gọi hình thức quảng bá này bằng cái tên: tiếp thị bằng cách kể cho một người phụ nữ khác.

Gần đây hơn, Samsung cũng sử dụng cách tiếp cận coi trọng chất lượng và đã đạt được hiệu quả cao. Hãng sản xuất thiết bị điện tử Hàn Quốc này không dựa vào các chiến lược quảng cáo phù phiếm để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Thay vào đó, họ thu hút một phân khúc thị trường ưa chuộng chất lượng sản phẩm hơn hình ảnh thương hiệu.

Vào tháng 4/2013, chiếc điện thoại Samsung Galaxy 4 được tung ra thị trường và nhanh chóng chiếm được thị phần của sản phẩm dẫn đầu thị trường – iPhone của Apple – nhờ được đánh giá là có nhiều tiến bộ công nghệ hơn mẫu điện thoại mới nhất của Apple là iPhone 5. Màn hình của Samsung Galaxy 4 có nhiều hơn iPhone 5 khoảng 100 điểm ảnh trên một inch, và máy ảnh tích hợp cũng vượt trội so với iPhone 5 về chức năng và số điểm ảnh. Ngoài ra theo nghiên cứu của *Which?*, một tạp chí tiêu dùng của Anh, bộ xử lí của Samsung nhanh gần gấp đôi so với iPhone.

Giá của Samsung lại thấp hơn Apple một chút, nhưng có nhiều nhà sản xuất điện thoại di động Android bán giá thấp hơn đáng kể so với giá của Samsung mà vẫn



Những khách hàng trung thành của một thương hiệu cụ thể rất có giá trị kể cả khi sản phẩm đó có giá thấp. Chất lượng là một trong những đặc trưng có thể tạo ra sự tin tưởng và khiến khách hàng trở lại mua hàng.

không giành được chút thị phần nào từ Samsung. Yếu tố chính trong thành công của Samsung Galaxy 4 là chất lượng tuyệt hảo.

Lòng trung thành với thương hiệu

Chất lượng có thể là một lợi điểm bán hàng quan trọng kể cả với những sản phẩm giá rẻ bởi vì chất lượng giúp xây dựng lòng trung thành với thương hiệu và vì vậy, đảm bảo cho sự trở lại của khách hàng. Trên thị trường hàng tiêu dùng nhanh (FMCG), các nhà sản xuất sử dụng chất lượng sản phẩm vượt trội để duy trì và mở rộng cơ sở khách hàng. FMCG là những sản phẩm không bền, chẳng hạn như bia, kem đánh răng, sô-cô-la, và ngũ cốc ăn sáng – những thứ được mua thường xuyên bởi các hộ gia đình và được tiêu thụ ngay lập tức. Bởi vì FMCG được mua thường xuyên trong năm nên một sản phẩm thành công có thể đạt được doanh số khổng lồ.

Một ví dụ điển hình về thị trường FMCG là giấy vệ sinh. Theo nghiên cứu của Charmin, công ty sản xuất giấy vệ sinh của Mỹ, người Mỹ mua 126 tỉ cuộn giấy vệ sinh mỗi năm. Trên một thị trường lớn như vậy, kể cả một thị phần nhỏ cũng sẽ mang lại doanh thu hàng triệu đô la. Nếu người tiêu dùng mua đi mua lại cùng một thương hiệu sản phẩm cụ thể theo thói quen thay vì thay đổi giữa các thương hiệu cạnh tranh với nhau, lòng trung thành của họ là vô giá.

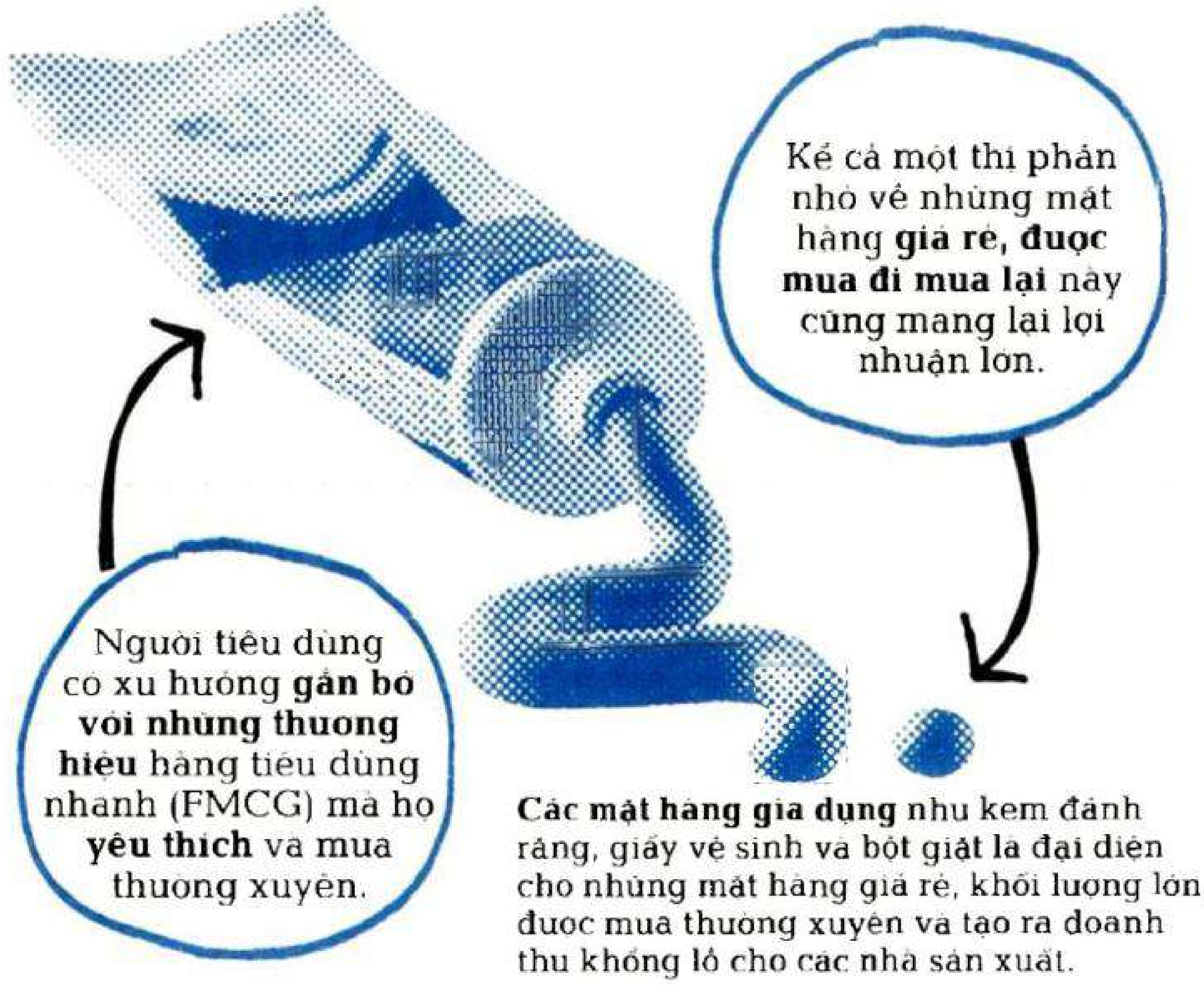
Các thương hiệu chất lượng cao có thể dễ dành được lòng trung thành của người tiêu dùng hơn so với các thương hiệu có chất lượng thấp. Ví dụ, các hộ gia đình có thể sẽ mua đi mua lại giấy vệ sinh Charmin nếu sản phẩm này mềm và dai hơn các thương hiệu của đối thủ, tạo ra doanh số lớn hơn và doanh thu cao hơn. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp đã tăng doanh thu mà không mất chi phí tiếp thị để giành khách hàng.

Dịch vụ và chất lượng

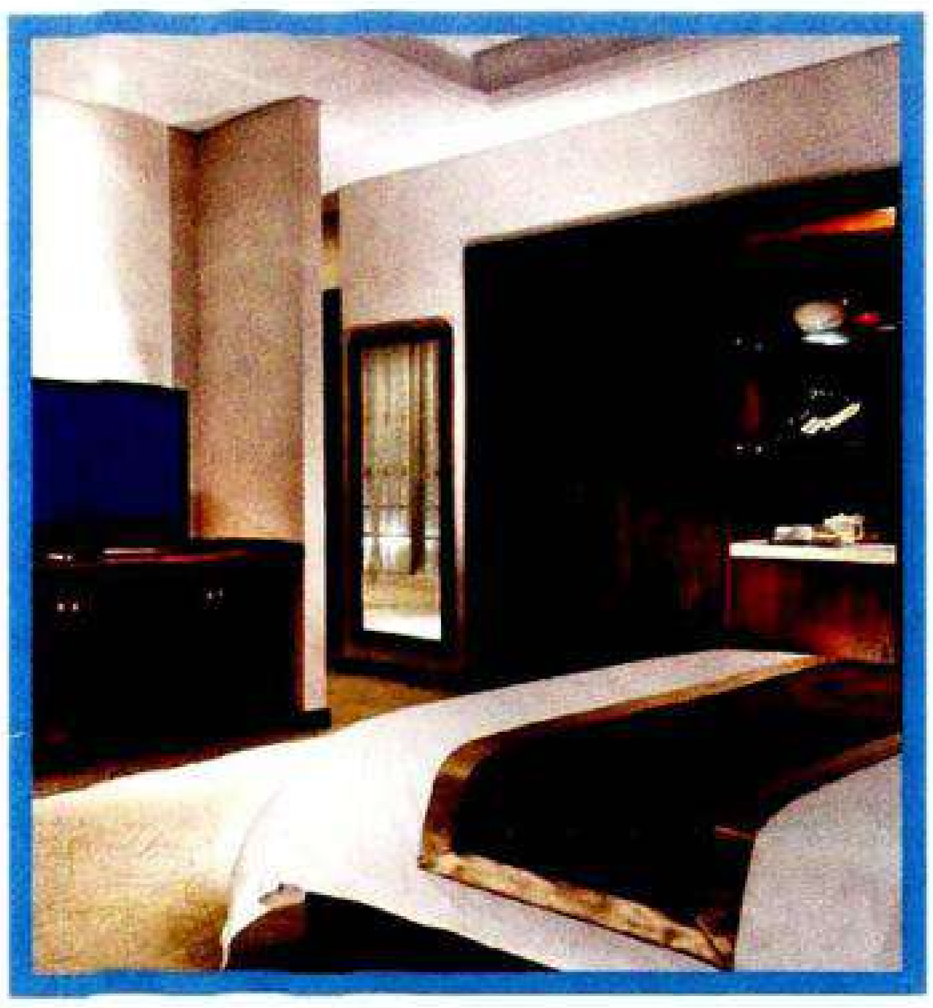
Một chỉ tiêu khác về chất lượng tốt là cung cấp dịch vụ vượt quá kì vọng của khách hàng. Điều này có thể biểu hiện dưới dạng hiệu quả, hoặc phản ứng nhanh với mối quan tâm của khách hàng. Zurich Insurance Group hoạt động ở hơn 170 quốc gia và mỗi tháng phải xử lí hơn 600.000 tương tác với khách hàng qua điện thoại, thư và Internet. Tham vọng của họ là trở thành công ty bảo hiểm tốt nhất trên toàn cầu theo đánh giá của khách hàng, nhân viên và cổ đông, và họ chủ động thực hiện đến cùng việc đảm bảo chất lượng. Chương trình iQuality của công ty này giúp nhân viên biết cách chú ý hơn đến khách hàng và tìm hiểu thêm về sự thay đổi nhu cầu và kì vọng của họ. Zurich Insurance Group thường xuyên kiểm tra chất lượng công việc của nhân viên và sử dụng các hoạt động nghiên cứu thị trường tốn kém để biết được phản hồi về trải nghiệm của khách hàng.

Zurich còn có những quy trình phản ứng với những khách hàng không hài lòng; khi một số khách hàng phàn nàn về việc chậm chi trả khi các hợp đồng bảo hiểm của họ đã quá hạn, Zurich sử dụng "năm câu hỏi" để tìm hiểu vấn đề gây ra sự chậm trễ trong việc gửi yêu cầu chi trả. Công ty này thiết lập một hệ thống tự động để gửi các biểu mẫu mười ngày

> Chất lượng nghĩa là phù hợp để sử dụng. Sự phù hợp này sẽ do khách hàng xác định.
>
> **Joseph Juran**
>
> **Chuyên gia quản lí chất lượng người Mỹ (1904–2008)**



Các mặt hàng gia dụng như kem đánh răng, giấy vệ sinh và bột giặt là đại diện cho những mặt hàng giá rẻ, khối lượng lớn, được mua thường xuyên và tạo ra doanh thu khổng lồ cho các nhà sản xuất.



Khách hàng của khách sạn có cảm giác ngạc nhiên thú vị khi khám phá ra những tiện ích bổ sung sang trọng mà họ không kì vọng là sẽ nhận được. Đây có thể là những sản phẩm hay dịch vụ miễn phí.

trước khi hợp đồng bảo hiểm đáo hạn, nhờ đó số lượng khiếu nại đã giảm 78%. Zurich đã giành được nhiều giải thưởng về dịch vụ, bao gồm hai "Giải thưởng cho dịch vụ năm sao" dựa trên 25.000 bảng câu hỏi được trả lời.

Giá trị gia tăng

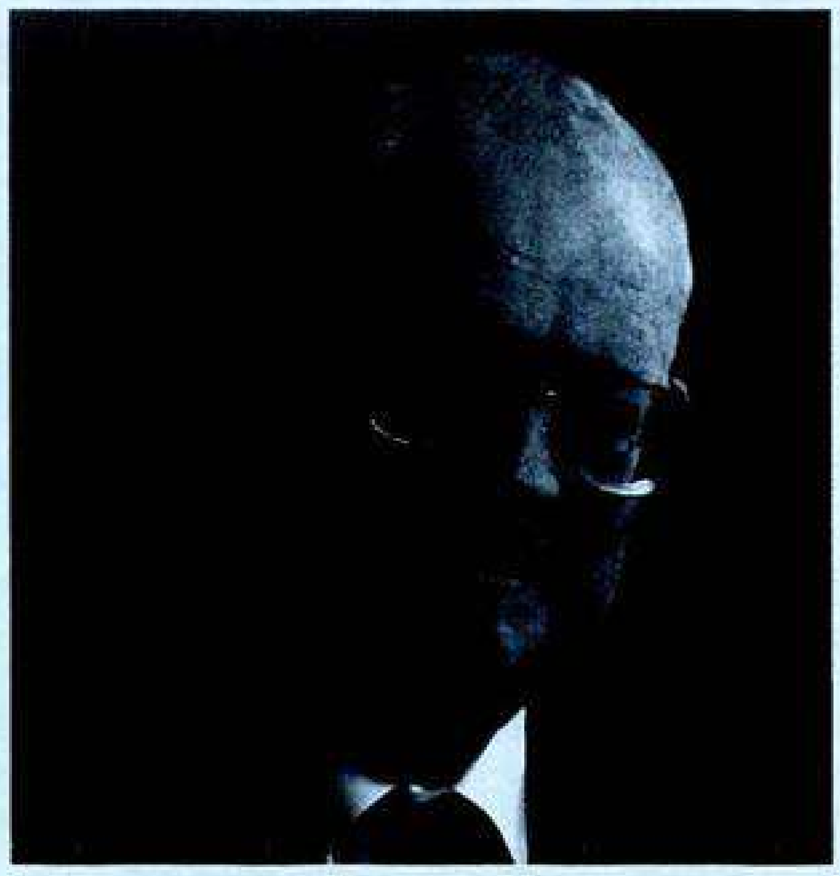
Doanh nghiệp cũng có thể tạo ra sản phẩm chất lượng cao bằng cách tăng giá trị. Giá trị gia tăng là chênh lệch giữa giá của một sản phẩm và chi phí nguyên vật liệu để làm ra sản phẩm đó. Doanh nghiệp có thể tăng thêm giá trị cho sản phẩm của mình bằng các tính năng mới, các chức năng sáng tạo hoặc các tiện ích bổ sung được thiết kế để làm lợi và thu hút người mua thực tế và người mua tiềm năng.

Trong ngành kinh doanh khách sạn, Ibis đã tăng giá trị bằng cách cam kết với khách hàng rằng giường, nệm, chăn bông và gối được thiết kế đặc biệt sẽ mang lại cho họ những đêm ngon giấc hơn. Chi phí cho những hạng mục này được cân đối bằng cách tăng khả năng giữ chân khách hàng hoặc bằng mức giá cao hơn để tạo thêm doanh thu.

Nhiều khách sạn khác thậm chí đã mạnh bạo hơn trong việc theo đuổi chiến lược giá trị gia tăng. Trong phân khúc cao cấp, các khách sạn tạo ra giá trị tăng thêm bằng cách xác định lại chức năng cốt lõi của mình. Những khách sạn này không chỉ bán một nơi thoải mái để ngủ; họ bán "trải nghiệm", trong đó khách hàng được cung cấp một loạt "niềm vui" – những khía cạnh về dịch vụ của khách sạn khiến khách hàng thấy vui thích nhưng lại thường không được kì vọng, ví dụ như ti vi HD, xà phòng tắm và dầu gội đầu cao cấp có thương hiệu, sâm banh miễn phí và dép xỏ ngón miễn phí mà khách có thể mang về.

Tăng giá trị là một trận chiến không hồi kết bởi vì một "niềm vui" có thể nhanh chóng trở thành kì vọng. Nếu một khách sạn không đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, khách sạn đó sẽ mất khách hàng vào tay đối thủ. Những khách sạn thành công luôn phải tìm kiếm những "niềm vui" mới để làm khách hàng ngạc nhiên mà không quá tốn kém. Những niềm vui chi phí thấp này là cách lí tưởng để tạo ra giá trị gia tăng, khiến khách hàng tiếp tục mua hàng và cuối cùng là tạo ra lợi nhuận cao. ▪

> Chất lượng… không phải là cái mà nhà cung cấp đưa vào sản phẩm. Chất lượng là những gì khách hàng nhận ra và sẵn sàng bỏ tiền để mua.
>
> **Peter Drucker**
> **Bậc thầy về quản trị người Mỹ (1909–2005)**



W. Edwards Deming

William Edwards Deming sinh năm 1900 tại Thành phố Sioux, Iowa, Hoa Kỳ. Ông học ngành vật lí tại Đại học Wyoming trước khi nhận bằng tiến sĩ tại Yale. Sau khi kết thúc thời gian học chính thức, ông làm việc cho Bell Telephones, tại đó ông là một thành viên của nhóm cải thiện chất lượng sản phẩm.

Một trong những ý tưởng quan trọng của ông là chất lượng của vật liệu và linh kiện mua vào quan trọng hơn giá cả bởi vì đó là yếu tố chính quyết định chất lượng của thành phẩm. Vì vậy, ông khẳng định, các nhà sản xuất không nên chọn nhà cung cấp mà chỉ dựa vào giá cả. Cách lí tưởng nhất là doanh nghiệp nên cố gắng xây dựng mối quan hệ lâu bền với một nhà cung cấp duy nhất dựa trên sự tin tưởng. Bằng cách này, doanh nghiệp có thể sẽ có được nguyên liệu chất lượng tốt hơn.

Ngoài ra, Deming cũng tin rằng chất lượng được tạo ra từ một quy trình sản xuất ổn định và nhất quán.

Tác phẩm chính

1982 *Vượt qua khủng hoảng*
1993 *Kinh tế học mới*



KHAO KHÁT SỞ HỮU THỨ TỐT HƠN VÀ SỚM HƠN MỘT CHÚT SO VỚI MỨC CẦN THIẾT

SỰ LỖI THỜI CÓ TÍNH TOÁN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Duy trì doanh số

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1924–39 Các nhà sản xuất bóng đèn Osram, Phillips và General Electric thành lập một cartel để ngăn chặn việc phát triển sản phẩm bóng đèn có thể chiếu sáng trong hơn 1.000 giờ.

1932 Bernard London viết một tờ bướm quảng cáo có tiêu đề *Chấm dứt thời kì suy thoái nhờ lỗi thời có tính toán*, khuyến khích chính phủ Anh thông qua các đạo luật nhằm hạn chế thời gian sử dụng sản phẩm để tăng cầu.

1959 Volkswagen dùng khẩu hiệu: "Chúng tôi không tin vào sự lỗi thời có tính toán, chúng tôi không thay đổi một chiếc ô tô chỉ để thay đổi," nhằm phê phán các đối thủ cạnh tranh bị cho là sản xuất ô tô có thời hạn sử dụng ngắn.

2013 Apple tuyên bố chiếc iPhone đầu tiên, được giới thiệu vào năm 2007, hiện đã lỗi thời.



Xây dựng để trường tồn có vẻ như là yếu tố cần thiết trong bất kì hình thức sản xuất nào, nhưng một số nhà sản xuất lại làm ra những mặt hàng mà họ biết là sẽ trở nên lỗi thời chỉ trong vài năm. Chính sách này đảm bảo khách hàng sẽ tiếp tục mua sản phẩm mới. Sản phẩm được thay thế khi các bộ phận bị hao mòn hoặc khi bị vượt qua bởi những sản phẩm có tính năng mới.

Trong quá khứ, những mặt hàng như bóng đèn hoặc bít tất dài được sản xuất sao cho nhanh hỏng. Ngày nay, những mặt hàng như hộp mực máy in, pin và những bộ phận của các thiết bị điện gia dụng có thể khó hoặc mất nhiều chi phí để thay thế, thúc đẩy khách hàng mua sản phẩm mới thay vì sửa chữa. Nhiều mặt hàng như bút máy hoặc dao cạo râu đã trở thành sản phẩm dùng một lần – rẻ tiền và dễ thay thế.

Xem thêm: Nền tảng trưởng nhanh cỡ nào 44–5 ▪ Tư duy vượt giới hạn 88–9 ▪ Bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi 170–71 ▪ Đạo đức trong kinh doanh 222 ▪ Đánh bóng xanh 268–9

Kiểu dáng cập nhật

Nhà thiết kế công nghiệp người Mỹ Brooke Stevens định nghĩa thuật ngữ "lỗi thời có tính toán" là truyền cho người tiêu dùng "khao khát sở hữu thứ gì đó tốt hơn và sớm hơn một chút so với mức cần thiết". Chiến lược lỗi thời có tính toán ban đầu được phát triển bởi General Motors khi công ty này nhận ra rằng tiến bộ công nghệ sẽ ảnh hưởng bất lợi đến hoạt động kinh doanh trong tương lai. Trong thập niên 1950, General Motors bắt đầu làm mới kiểu dáng của lưới tản nhiệt, đèn hậu và thân xe vài năm một lần để khuyến khích người lái xe đổi xe thường xuyên hơn.

Trong 30 năm qua, khi công nghệ phát triển, ô tô cũng trở nên bền và ổn định hơn. Ngày nay, những chiếc ô tô mới được sản xuất với tuổi thọ cao. Khi được bảo dưỡng thường xuyên, động cơ và hộp truyền động của một chiếc xe mới vẫn sẽ hoạt động ổn định trong hơn 250.000 dặm (402.000 km). Thông thường, với mức sử dụng trung bình, quãng đường đi này đồng nghĩa với thời hạn sử dụng dự kiến là hơn một thập kỉ. Nếu người lái xe chỉ đổi xe một lần trong mười năm, điều này sẽ khiến các nhà sản xuất ô tô bị giảm doanh số.

Để tạo ra các mức doanh số cao hơn, nhiều hãng sản xuất hiện nay bắt đầu tạo ra sự lỗi thời có tính toán để tăng tốc độ mua thay thế bằng cách thường xuyên tân trang cho những chiếc ô tô. Việc thiết kế lại có mục đích nhằm thúc đẩy những người lái xe có ý thức về địa vị xã hội "bỏ rơi" chiếc xe vẫn còn tốt của mình để mua chiếc khác có kiểu dáng mới nhất.

> Tôi tin vào biểu tượng của địa vị.
> **Brooks Stevens**
> **Nhà thiết kế công nghiệp người Mỹ (1911–95)**

> Sự lỗi thời không bao giờ có nghĩa là chấm dứt mọi thứ, đó mới chỉ là sự bắt đầu.
> **Marshall McLuhan**
> **Nhà lí luận truyền thông người Canada (1911–80)**

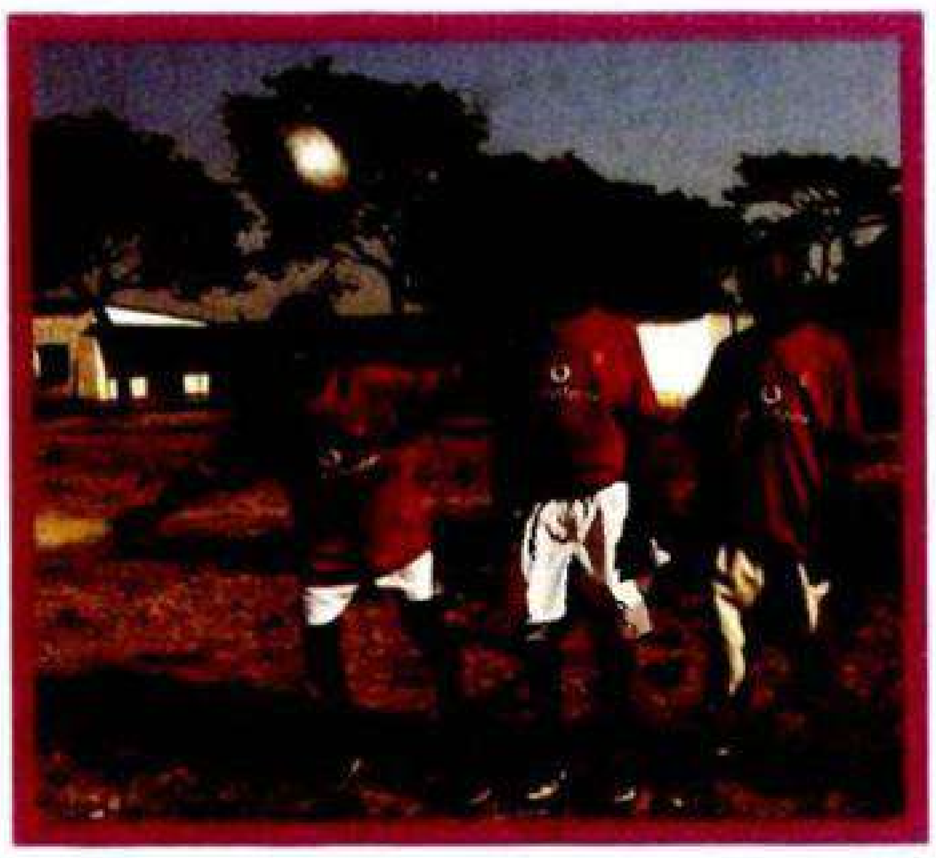
Tính năng mới

Các nhà sản xuất ô tô cũng sử dụng nhiều chiến thuật khác nhau để thuyết phục người tiêu dùng thay đổi xe. Các mẫu xe mới được thêm vào những tính năng tiên tiến như hệ thống điều khiển đa phương tiện với màn hình cảm ứng để giải trí trên xe, hoặc các hệ thống làm tăng thêm tính an toàn, chẳng hạn như công nghệ cảnh báo chệch làn đường và nguy cơ va chạm.

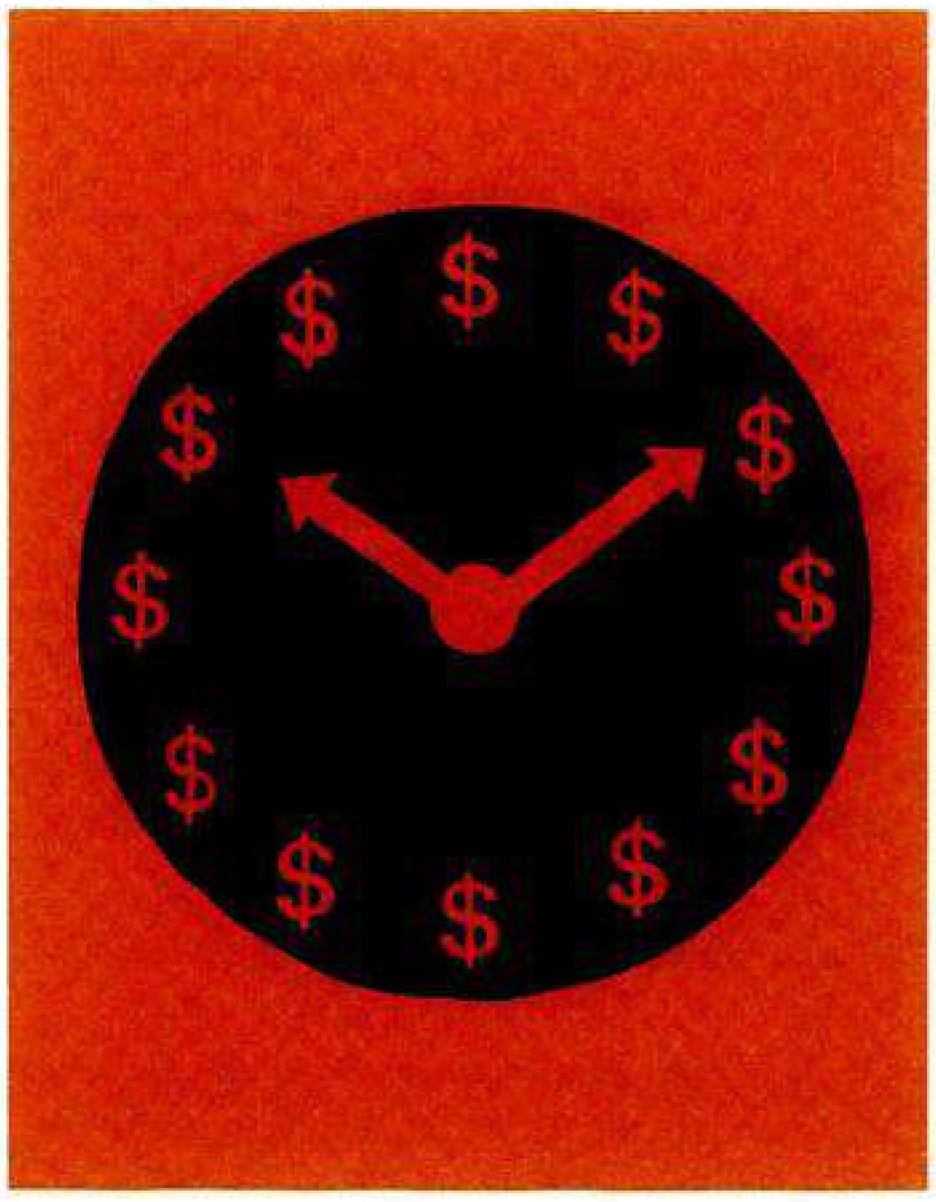
Các nhà sản xuất điện thoại như Samsung và Apple sử dụng sự lỗi thời có tính toán để tạo ra doanh thu bằng cách thuyết phục người tiêu dùng thay thế những chiếc điện thoại và máy tính bảng vẫn còn sử dụng được bằng những thứ mới hơn và tốt hơn. Trên thị trường cạnh tranh khốc liệt này, thành quả sẽ thuộc về công ty tạo ra sự lỗi thời có tính toán sớm nhất, từ đó có tốc độ mua thay thế nhanh nhất. Samsung đã sử dụng chiến lược này với hiệu quả rất cao nhằm tăng lợi nhuận. Vào tháng 7/2013, công ty này công bố mức lợi nhuận kỉ lục $8,9 tỉ, tăng 47% so với năm trước. Cũng trong thời gian này, thị phần của Apple trên thị trường điện thoại thông minh ở châu Âu giảm từ 30,5% xuống còn 25%. Kết quả này rõ ràng có một phần nguyên nhân là do sự phổ biến của điện thoại Galaxy S4 của Samsung với những tính năng mới như S-Translator, phần mềm cho phép người dùng chuyển đổi chín ngôn ngữ từ lời nói thành văn bản hoặc từ văn bản thành lời nói.

Nỗi lo âu về địa vị

Các đội bóng đá cũng tận dụng sự lỗi thời có tính toán. Đầu mỗi mùa giải, phần lớn các đội bóng đều tung ra ít nhất hai mẫu bản sao đồng phục để bán cho người hâm mộ. Những chiếc áo thi đấu trên sân nhà và sân khách được thiết kế lại để có sự khác biệt đáng kể so với đồng phục của năm trước. Loại lỗi thời có tính toán này dựa trên nỗi lo âu về địa vị. Nhiều người hâm mộ sẽ chọn mua chiếc áo mới để bắt kịp với những người hâm mộ khác hoặc để thể hiện lòng trung thành với đội bóng, dù chiếc áo họ mua năm ngoái vẫn còn như mới. ▪



Trẻ em ở Zimbabwe mặc áo thi đấu bóng đá do các đội bóng của Anh tặng. Người hâm mộ bóng đá ở châu Âu không mua áo của mùa giải trước vì kiểu áo được thay đổi mỗi mùa.



THỜI GIAN LÀ TIỀN BẠC

QUẢN LÍ THEO THỜI GIAN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Phát triển sản phẩm

CÁC MỐC QUAN TRỌNG
Thế kỉ 5 TCN Người Hy Lạp cổ đại sử dụng dòng tiền chiết khấu để đưa vào tính toán giá trị của tiền bị giảm trong thời gian dài chờ quyết định thẩm định đầu tư.

1764 Nhà phát minh người Anh James Hargreaves phát minh ra chiếc máy xe nhiều sợi cùng lúc – thiết bị cho phép công nhân dệt may xe tám cuộn bông tại cùng một thời điểm thay vì chỉ một cuộn.

1994 Giám đốc điều hành của Nissan là Chris Baylis khẳng định "thực hiện đồng thời" là cách nhanh nhất và hiệu quả nhất để đạt được "giải pháp thiết kế tối ưu".

2001 Những kĩ sư phát triển phần mềm ở Utah, Mỹ đưa ra tuyên ngôn về cách phát triển phần mềm linh hoạt.



Thời gian có giá trị tiền bạc. Ví dụ, nếu nhân viên dành cả buổi chiều cho một cuộc họp không hữu ích, thời gian đó làm phí tiền của công ty. Ngoài ra còn có "chi phí cơ hội" vì cuộc họp cản trở họ thực hiện những nhiệm vụ khác có khả năng hữu ích hơn. Đây là mối lo ngại thường gặp của mô hình quản lí theo thời gian, trong đó việc sử dụng thời gian cũng được định giá giống như các mô hình quản lí khác tập trung vào nguyên vật liệu và chi phí chung. Cách tiếp cận theo thời gian giúp các công ty quản lí nhân công hiệu quả trên toàn công ty, thu thập dữ liệu về chi phí thực tế và giảm chi phí bằng cách giảm thời gian phát triển và giới thiệu sản phẩm mới.

Một cách để giảm chi phí thời gian cho một dự án là sử dụng

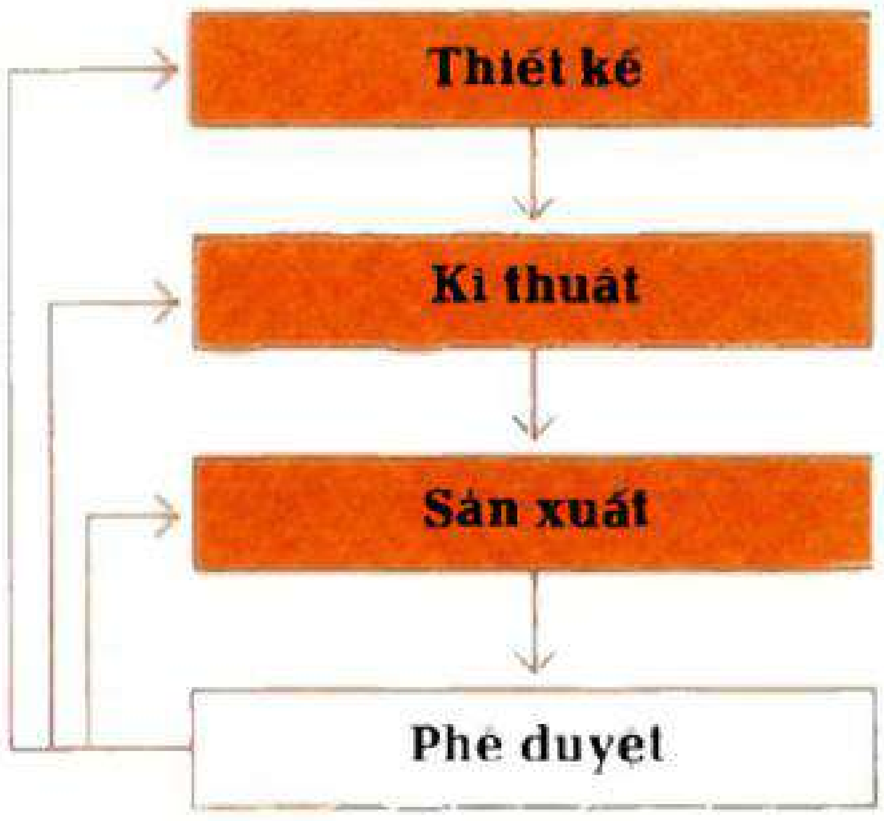
Xem thêm: Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Lợi nhuận so với dòng tiền 152–53 ▪ Dẫn đầu thị trường 166–69 ▪ Chuỗi giá trị 216–17 ▪ Sản xuất tinh gọn 290–93 ▪ Đơn giản hóa quy trình 296–99 ▪ Phân tích đường găng 328–29

một quy trình gọi là "thực hiện đồng thời". Chiến lược này đòi hỏi phải thực hiện tất cả các quy trình thiết kế trong cùng một khoảng thời gian thay vì theo trình tự đường thẳng, từ đó có thể giảm bớt nhiều tháng, thậm chí là nhiều năm trong thời gian phát triển sản phẩm mới.

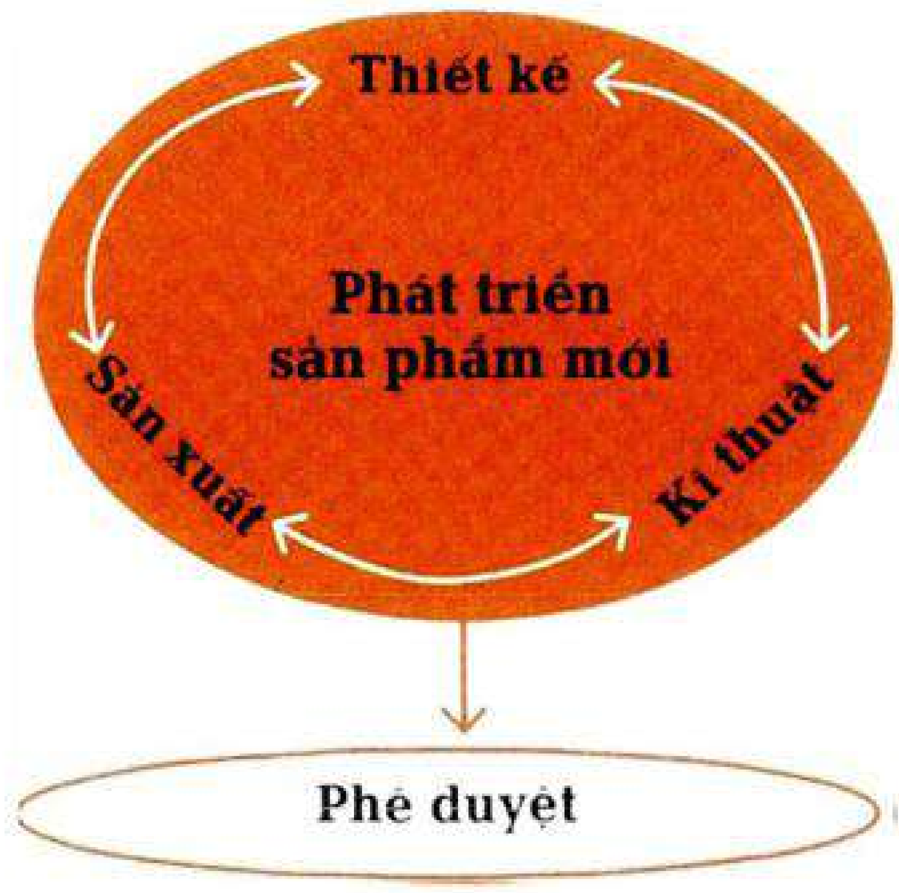
So sánh các cách tiếp cận

Thông thường, các công ty tung ra sản phẩm mới thông qua một trình tự phát triển theo đường thẳng, trong đó mọi phòng ban tham gia vào công việc thiết kế một cách riêng biệt, hoàn thành nhiệm vụ của mình trước khi chuyển sản phẩm đến phòng ban tiếp theo. Theo cách này, sản phẩm đã hoàn thành từng phần được luân chuyển giữa các phòng ban thiết kế, kĩ thuật và sản xuất.

Tuy nhiên, cách tiếp cận này có thể dẫn đến những sai sót cần nhiều thời gian để khắc phục. Ví dụ, khi thiết kế ô tô mới, các phòng ban khác nhau có thể nghiên cứu riêng các phần khác nhau theo một trình tự nhất định. Khi các bộ phận khác nhau được ráp lại với



Trong quy trình phát triển sản phẩm mới theo **đường thẳng**, mô hình hoặc các bộ phận riêng lẻ di chuyển riêng rẽ, tới lui giữa các phòng ban. Việc này gây tốn kém thời gian và chi phí.



Trong cách thực hiện đồng thời, tất cả các phòng ban đều có đại diện trong nhóm đa ngành, làm việc cùng nhau để giải quyết các vấn đề mới và tiết kiệm thời gian và tiền bạc.

nhau ở giai đoạn tạo nguyên mẫu, kết quả thường không đạt yêu cầu. Và để khắc phục một vấn đề – chẳng hạn như một chỗ ngồi đẹp tạo ra vấn đề về tầm nhìn khi ngồi vào – các bộ phận có thể phải được gửi trả trở lại các phòng ban.

Cách tiếp cận thay thế là sử dụng một nhóm người từ các phòng ban khác nhau, tất cả cùng nhau nghiên cứu một sản phẩm mới ngay từ đầu. Các nhà quản lí dự án có vai trò quan trọng vì họ phải đảm bảo các thành viên trong nhóm đa ngành này đồng ý với những thỏa hiệp cần thiết về thiết kế ngay từ đầu quy trình. Như vậy, sự toàn vẹn về thiết kế có thể đạt được trong lần đầu tiên mà không cần gia công lại, giảm thời gian bỏ ra để phát triển sản phẩm mới.

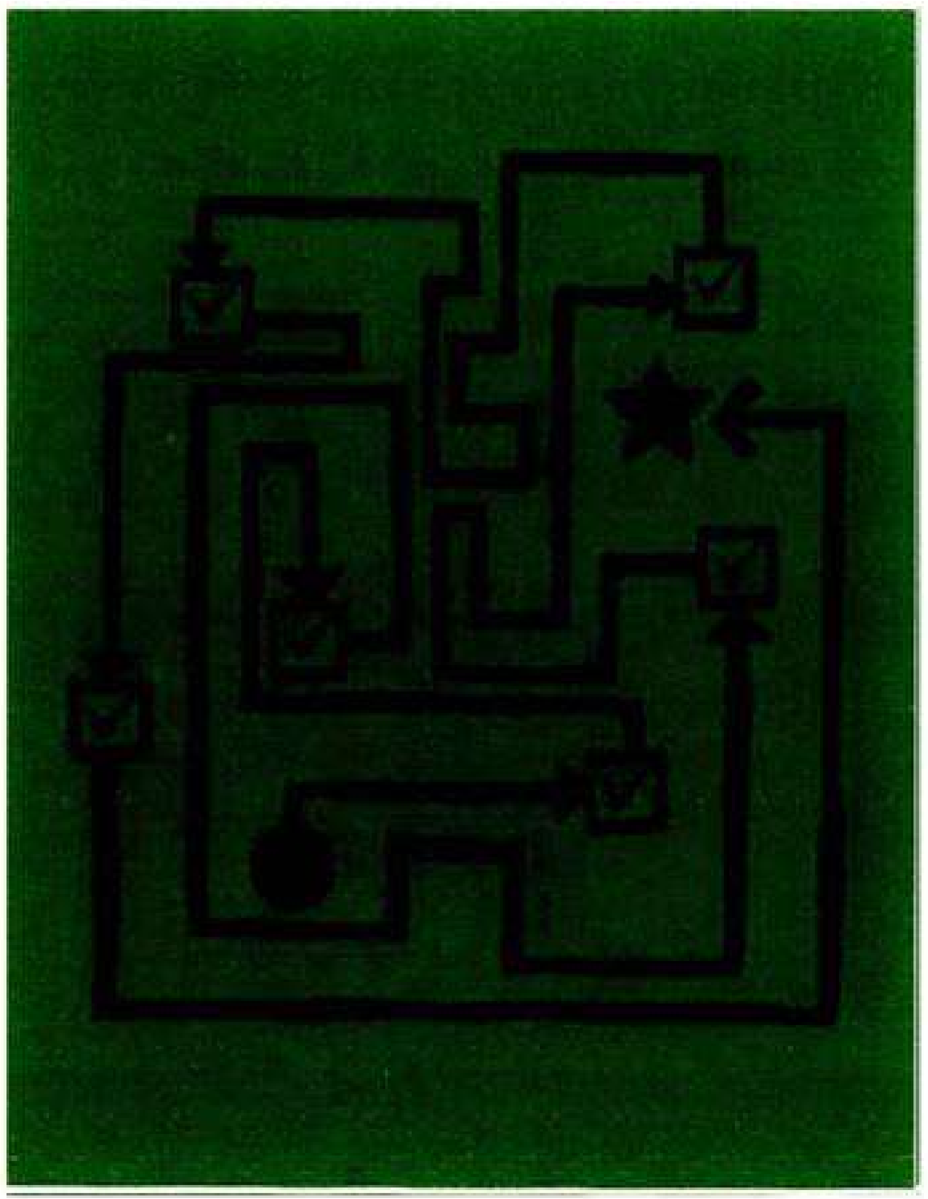
Quản lí theo thời gian chỉ hiệu quả ở những công ty có đội ngũ nhân viên linh hoạt, đa năng và coi trọng kĩ năng cũng như ý kiến của nhau. Một quy trình không theo đường thẳng có nghĩa là các nhà quản lí phải sẵn sàng làm việc với một cấu trúc ít cứng nhắc hơn và khuyến khích phát triển một nền văn hóa tin tưởng lẫn nhau.

Cách tiếp cận này tạo nên nền tảng của nhiều công ty công nghệ ngày nay vì nó giúp các công ty này phản ứng nhanh hơn với những thay đổi trên thị trường và trong nhu cầu của khách hàng, đồng thời mang lại cho nhân viên một môi trường làm việc độc lập, sáng tạo và hiệu quả hơn. ▪

Phát triển phần mềm linh hoạt (ASD)

Trong ngành công nghiệp phần mềm, những thay đổi về thành phần và nhu cầu của khách hàng diễn ra nhanh chóng và lặp đi lặp lại – nghĩa là các công ty phát triển phần mềm phải tìm ra cách quản lí dự án nhanh và hiệu quả hơn bao giờ hết.

Năm 2001, một nhóm kĩ sư phát triển phần mềm gặp nhau tại Utah, Hoa Kỳ để thảo luận về cách thức hiện mục tiêu trên, và kết luận của họ tạo cơ sở cho cách tiếp cận phát triển phần mềm linh hoạt. Họ công nhận khách hàng là ưu tiên cao nhất và ủng hộ các yêu cầu thay đổi (kể cả vào những giai đoạn cuối của quá trình phát triển) để mang lại cho khách hàng lợi thế cạnh tranh lớn nhất. Tuy nhiên, họ lưu ý điều này chỉ có thể đạt được khi các "doanh nhân" có cách tiếp cận linh hoạt và tin tưởng, trao đổi trực tiếp hằng ngày với các kĩ sư phát triển phần mềm và hỗ trợ họ. Cùng với việc thường xuyên xem xét cách làm việc của nhóm, những điều kiện này sẽ giúp các nhóm tạo ra những mẫu thiết kế tuyệt vời trong thời gian ngắn.



DỰ ÁN KHÔNG CÓ ĐƯỜNG GĂNG GIỐNG NHƯ TÀU KHÔNG CÓ BÁNH LÁI

PHÂN TÍCH ĐƯỜNG GĂNG

Trong một kế hoạch chiến lược tốt, **tất cả hoạt động** phải được thực hiện để hoàn thành dự án **đều được xác định**.

↓

Những hoạt động này được sắp xếp theo **trình tự logic**.

↓

Khi có thể, các hoạt động được lập kế hoạch để **được thực hiện đồng thời** nhằm tiết kiệm thời gian.

↓

Các hoạt động quan trọng mà nếu chậm trễ sẽ ngăn dự án hoàn thành đúng kế hoạch sẽ **được nhấn mạnh**.

↓

Dự án không có đường găng giống như tàu không có bánh lái.

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Quy trình lập kế hoạch

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

1814 Cuộc xâm lược vào nước Nga của Napoleon thất bại vì Grande Armée không được trang bị loại quân áo cần thiết để tồn tại trong mùa đông.

1910 Kĩ sư cơ khí người Mỹ Henry Gantt phát minh ra biểu đồ Gantt, thể hiện ngày bắt đầu và ngày kết thúc cho tất cả các hoạt động cần thực hiện để hoàn thành một dự án.

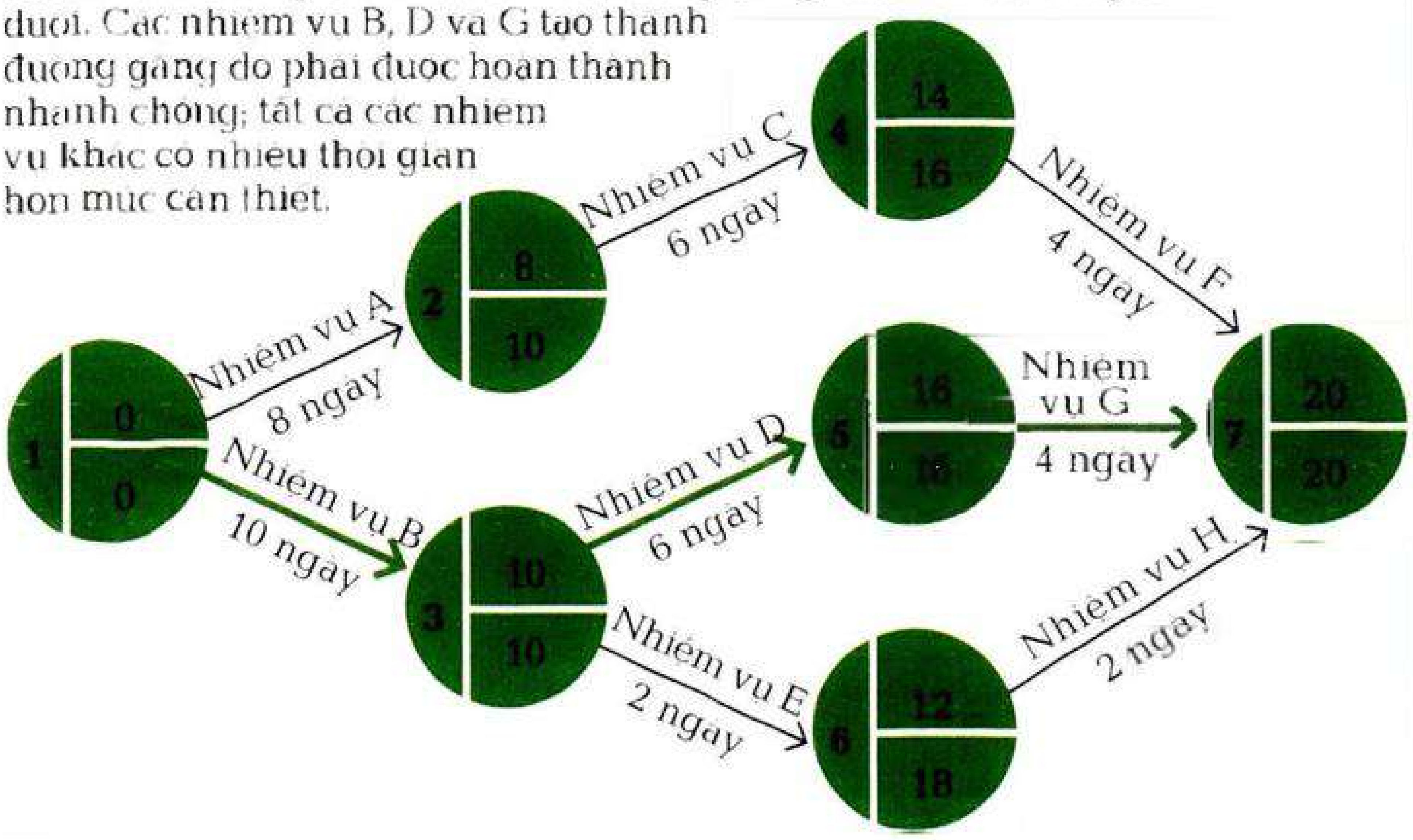
1959 Morgan Walker và James Kelley công bố bài viết có tính đột phá "Lập kế hoạch và lên lịch trình đường găng".

1997 Trong cuốn sách *Chuỗi vàng*, nhà vật lí học người Israel Eliyahu Goldratt khuyên các nhà quản lí nên lập kế hoạch cho những điều không chắc chắn bằng cách tạo ra "tài nguyên đệm", có thể được triển khai để giải quyết vấn đề khi phát sinh.

Để giảm thiểu thời gian hoàn thành một dự án phức tạp, các nhà quản lí thường sử dụng một quy trình gọi là phân tích đường găng (CPA). CPA do các nhà toán học Morgan Walker và James Kelley phát triển và được sử dụng lần đầu năm 1957 bởi hãng sản xuất hóa chất DuPont để lên kế hoạch cho việc đóng cửa nhà máy theo cách hiệu quả nhất về mặt chi phí. Nhờ đó, DuPont tiết kiệm được

Xem thêm: Giành lợi thế 32–39 ▪ Chuỗi giá trị 216–17 ▪ Sản xuất tinh gọn 290–93 ▪ Đơn giản hóa quy trình 296–99 ▪ Quản lí theo thời gian 326–27

Trên mạng lưới đường găng này cho một dự án kéo dài 20 ngày, các nút (vòng tròn) ghi lại thời gian hoàn thành. Thời gian dành cho một nhiệm vụ được ghi ở phía trên, trong khi thời gian phải hoàn thành nhiệm vụ đó để giữ cho dự án hoạt động đúng lịch trình được ghi ở dưới. Các nhiệm vụ B, D và G tạo thành đường găng do phải được hoàn thành nhanh chóng; tất cả các nhiệm vụ khác có nhiều thời gian hơn mức cần thiết.



25% khi ngừng hoạt động. Đầu thập niên 1960, NASA đã sử dụng phân tích đường găng để đánh bại Liên Xô trong cuộc chạy đua vào không gian. Nhờ lên lịch trình dự án cẩn thận, NASA có thể đẩy nhanh các chương trình phát triển tàu vũ trụ và tên lửa.

Công cụ lập kế hoạch

CPA là một công cụ lập kế hoạch trong đó các giai đoạn của một dự án được thể hiện theo trình tự logic để cho biết những hoạt động thành phần nào cần được hoàn thành trước khi có thể bắt đầu các hoạt động khác. Việc này cho phép lên lịch trình cho các hoạt động diễn ra cùng lúc để tiết kiệm thời gian. Từ đó, các hoạt động quan trọng của dự án được xác định – đó là những bước mà nếu chậm trễ sẽ làm chậm thời gian của toàn bộ dự án.

Các nhà quản lí dự án làm rõ thông tin này bằng một sơ đồ mạng. Phần quan trọng nhất của sơ đồ là đường găng, thể hiện các hoạt động không có thời gian dự trữ. Nếu một hoạt động quan trọng có vẻ như sẽ bị chậm tiến độ, ban quản trị cần phải hành động, có thể là dùng thêm người và máy móc – có thể được thuyên chuyển từ các hoạt động không quan trọng và có thời gian dự phòng.

Tiết kiệm thời gian và tiền bạc

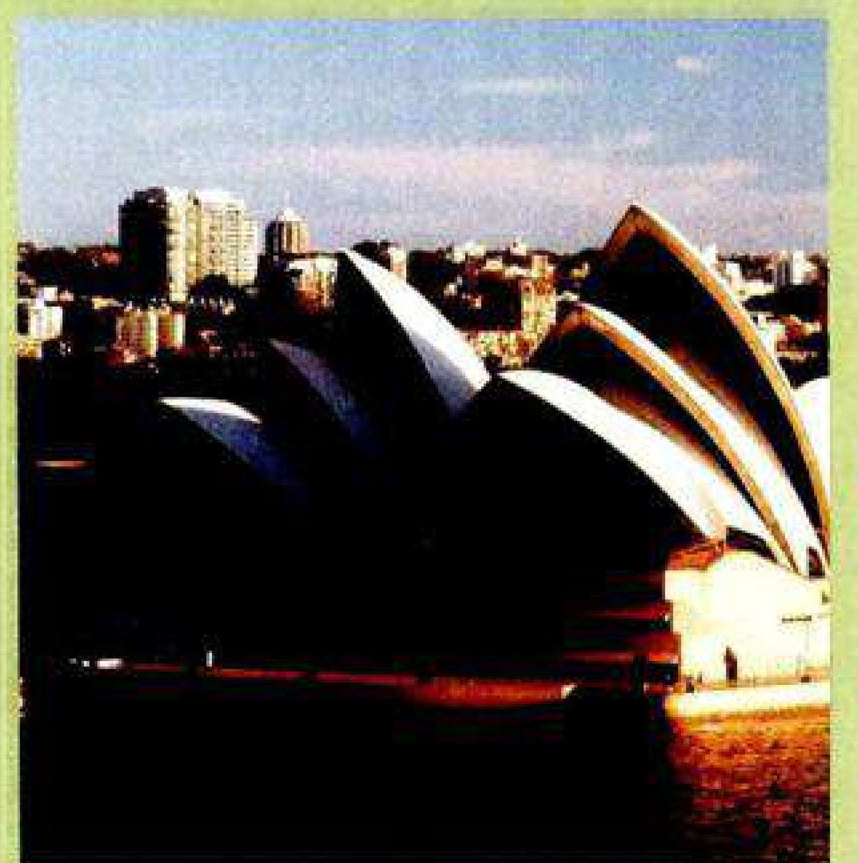
Các nhà sản xuất có thể sử dụng CPA để lập kế hoạch ra mắt sản phẩm mới. Bằng cách xác định những việc có thể được thực hiện đồng thời, nhà sản xuất sẽ có khả năng giảm lượng thời gian cần thiết cho hoạt động phát triển sản phẩm, giúp họ tung sản phẩm ra thị trường sớm hơn. Việc hoàn thành dự án sớm hơn cũng giúp giảm chi phí. Ví dụ, một công ty có thể sử dụng CPA để giảm lượng thời gian thuê những máy móc đắt đỏ. Thông qua việc nghiên cứu sơ đồ mạng, nhà quản lí có thể dự đoán thời điểm và lượng thời gian cần thuê một chiếc máy. ▪

Nhà hát Opera Sydney

Là một trong những kì quan kiến trúc của thế giới hiện đại, Nhà hát Opera Sydney là một ví dụ điển hình về những sai sót có thể xảy ra khi dự án không được lên kế hoạch và quản trị hiệu quả. Khi bắt đầu hoạt động năm 1973, trung tâm biểu diễn nghệ thuật nổi tiếng thế giới này đã bị trễ tiến độ mười năm và tốn kém gấp 14 lần so với ngân sách ban đầu.

Trong nỗ lực đưa công trình vào hoạt động sớm nhất có thể, chính phủ đã yêu cầu khởi công vào năm 1959 trước khi kiến trúc sư người Đan Mạch, Jørn Utzon, hoàn thiện bản vẽ thiết kế.

Quyết định bắt đầu xây dựng sớm đã dẫn đến một loạt vấn đề. Ví dụ, các cột hành lang ban đầu quá yếu để có thể nâng đỡ phần mái. Vì vậy, thời gian và tiền bạc bị lãng phí vào việc thay thế những chiếc cột này. Thật không may cho Utzon, thiết kế ban đầu của ông bị đổ lỗi một cách bất công là đã gây ra sự chậm trễ và bội chi thay vì là do quản lí dự án kém hiệu quả.



Biểu tượng kiến trúc Nhà hát Opera Sydney là một kì công về kĩ thuật và thiết kế mặc dù gặp phải nhiều khó khăn trong thời gian xây dựng.



CHỌN THỨ TỐT NHẤT TRONG SỐ NHỮNG THỨ TỐT NHẤT

SO SÁNH ĐỐI CHUẨN

BỐI CẢNH

TRỌNG TÂM
Lợi thế cạnh tranh

CÁC MỐC QUAN TRỌNG

240 TCN Người La Mã bắt được một con tàu Carthage trong cơn bão. Họ chế tạo những chiếc thuyền mới dựa trên thiết kế này và đánh bại Carthage trong trận Aegus.

1819 Nhà tư bản công nghiệp người Scotland James Finlayson thành lập một nhà máy dệt ở Tampere, Phần Lan. Phương pháp sản xuất của ông được làm theo các phương pháp sử dụng bởi nhà máy bông đẳng cấp thế giới của Lancashire.

1972 Ajax, đội bóng đá của Hà Lan, giành Cúp Châu Âu nhờ chơi thứ "bóng đá tổng thể", trong đó cho phép các cầu thủ trừ thủ môn nhận bất kì vị trí nào trên sân. Đội bóng của Tây Ban Nha FC Barcelona sau đó cũng áp dụng chiến lược tương tự và tiếp tục đạt được thành công rực rỡ.

Để có **được vị thế dẫn đầu trong ngành**...

...một công ty phải xác định **đối thủ cạnh tranh thành công nhất** của mình...

...và áp dụng **cách làm tốt nhất** của đối thủ.

Chọn thứ tốt nhất trong số những thứ tốt nhất.

Nếu một công ty có hiệu quả hoạt động kinh doanh vừa đủ nhưng chưa tốt, công ty đó có thể tìm kiếm những lĩnh vực giúp họ vượt qua đối thủ cạnh tranh. Quá trình so sánh đối chuẩn cho phép một doanh nghiệp cải thiện hiệu quả bằng cách so sánh hoạt động kinh doanh của mình với các tổ chức khác. Mục tiêu là để xác định và sau đó là học hỏi từ những cách làm tốt nhất trong ngành. Cách làm tốt nhất có thể đến từ một đối thủ cạnh tranh có chi phí để hoàn thành một đơn vị sản phẩm thấp nhất, mức hài lòng của khách hàng cao nhất hoặc thời gian thực hiện đơn hàng ngắn nhất. Sau đó, cách tiếp cận của công ty đối thủ được đánh giá cẩn thận, bao gồm các yếu tố như thiết bị, đào tạo và phương pháp sản xuất. Một khi đã hiểu rõ, công ty có thể áp dụng cách làm tốt nhất với hi vọng nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của mình lên mức ngang bằng với công ty dẫn đầu trong ngành.

Hiệu quả về chi phí

Một số công ty cố gắng để trở nên hiệu quả hơn thông qua quá trình thử và sai đơn giản, nhưng việc này có thể mất nhiều thời gian và tiền bạc. Một trong những điểm thuận lợi của so sánh đối chuẩn là cách cải thiện hiệu quả này có chi phí

Xem thêm: Tìm hiểu về cạnh tranh 24–27 ▪ Không ngừng thay đổi thông lệ kinh doanh 48–51 ▪ Tránh lối tư duy tập thể 114 ▪ Bỏ qua lối tư duy bầy đàn 146–49 ▪ Tránh tự mãn 194–201 ▪ Đơn giản hóa quy trình 296–99 ▪ Áp dụng và thử nghiệm ý tưởng 310–11

tương đối thấp do không phải lặp lại những sai lầm đắt giá của những doanh nghiệp khác. Các hoạt động cải tiến có thể diễn ra nhanh chóng để áp dụng những cách làm hiệu quả sau khi đã được xác định bởi quy trình so sánh đối chuẩn. Những thay đổi này sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh bằng với mức mà công ty đầu ngành đạt được, từ đó nhanh chóng loại bỏ mọi khoảng cách về khả năng cạnh tranh. Trong tương lai, quy trình so sánh đối chuẩn có thể thường xuyên được thực hiện lại.

> So sánh đối chuẩn cung cấp cho công ty một danh sách những thay đổi sáng tạo mà các công ty khác đã thực hiện.
>
> **John Langley**
>
> **Nhà điều hành người Anh của ngân hàng Barclays**

So sánh đối chuẩn trong thực tiễn

Vào thập niên 1980, nhà sản xuất máy photocopy của Mỹ Xerox sử dụng so sánh đối chuẩn để giành lại thị phần. Trong mười năm, công ty này đã mất khách hàng vào tay các đối thủ Nhật Bản là Canon và Ricoh. Những công ty này đã có được chỗ đứng trên thị trường nhỏ bán với giá thấp hơn của Xerox mà không ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm. Để xác định những điểm chưa hiệu quả, Xerox đã mua sản phẩm của đối thủ và tháo rời ra. Họ phát hiện ra rằng Canon và Ricoh đã thiết kế sao cho máy chỉ cấu tạo từ một số ít các linh kiện thông thường. Sự đơn giản trong thiết kế cho phép đối thủ cạnh tranh của Xerox hưởng lợi từ tính kinh tế theo quy mô; các linh kiện được mua với số lượng lớn làm giảm chi phí vận hành và giúp Canon và Ricoh có thể đưa ra mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng. Xerox đã phản ứng bằng cách đơn giản hóa thiết kế sao cho sự tương đồng về linh kiện của các mẫu máy Xerox tăng từ 20% đến 70%.

Ban quản trị tại Mỹ của Xerox cũng đi thăm nhà máy của các công ty Nhật Bản này để học hỏi về phương pháp sản xuất. Khi trở về Mỹ, các thành viên ban quản trị đã áp dụng nhiều phương pháp sản xuất mà họ thấy được. So sánh đối chuẩn còn cho phép Xerox cải thiện độ tin cậy của sản phẩm. Từ năm 1981 đến 1990, số lượng khiếu nại của khách hàng đã giảm 60%. Cũng trong thời gian này, chi phí sản xuất của Xerox giảm hơn 50%, giúp công ty giảm giá bán sản phẩm xuống bằng với giá của các công ty Nhật Bản mà vẫn duy trì được biên lợi nhuận.

Nâng cao tiêu chuẩn

Nhiều chính phủ cũng sử dụng so sánh đối chuẩn để cải thiện hiệu quả. Ví dụ, từ năm 2000 đến 2009, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) đã khảo sát các tiêu chuẩn giáo dục ở 65 quốc gia và xác định Phần Lan đạt được xếp hạng cao nhất về môn đọc hiểu, toán học và khoa học. Giáo viên trên toàn thế giới ngày nay đến Phần Lan mỗi năm để học hỏi thêm về thành công trong lĩnh vực giáo dục của quốc gia này. ▪



Đội ngũ bảo dưỡng xe của Ferrari có một chuỗi mệnh lệnh rõ ràng, giúp họ nạp nhiên liệu cho chiếc xe và thay đổi toàn bộ bốn lốp chỉ trong chưa đến bảy giây.

So sánh đối chuẩn giữa các ngành

Một số công ty học hỏi từ một tổ chức khác hoạt động trên một thị trường hoàn toàn khác. Ví dụ, năm 2005, hai bác sĩ của bệnh viện nhi Great Ormond Street tại London bị ấn tượng bởi hiệu quả của đội ngũ bảo dưỡng xe của Ferrari trong một cuộc đua Công thức 1.

Alan Goldman và Martin Elliot quan sát thấy chỉ một người trong đội đưa ra mệnh lệnh, tránh việc mất thời gian thảo luận, và các hoạt động bảo dưỡng xe được chuẩn hóa. Các thành viên của đội bảo dưỡng chuyên thực hiện một nhiệm vụ mà họ đã tập luyện rất nhiều lần cho đến khi trở nên hoàn hảo.

Goldman và Elliot đã thay đổi cách sắp xếp công việc tại Great Ormond Street bằng cách áp dụng cách làm tốt nhất của Ferrari: mô tả công việc rõ ràng, tức là mỗi nhân viên biết được vai trò của mình, và mỗi ca đều có người lãnh đạo. Nhờ đó, sai sót trong việc bàn giao bệnh nhân giữa phòng phẫu thuật và phòng chăm sóc đặc biệt đã giảm đến 70%.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC



Mục đích của kinh doanh là thành công, mặc dù khả năng thất bại khá lớn, và để làm được điều này, nhà kinh doanh phải sử dụng các hiểu biết từ nhiều lĩnh vực liên quan. Việc kinh doanh đòi hỏi phải có hiểu biết về con người, số liệu và hệ thống, vì vậy không có gì đáng ngạc nhiên khi phần lớn những nhà tư tưởng lớn về kinh doanh lại xuất thân từ lĩnh vực tâm lí, toán học và kĩ thuật. Một số người đã chứng minh tài năng vượt bậc khi biến lí thuyết thành thực tiễn, xây dựng những doanh nghiệp lớn tiếp tục thay đổi và phát triển trong dài hạn. Phần chính của cuốn sách này đã trình bày chi tiết công việc của một số nhà tư tưởng chính; trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu về những người khác có ảnh hưởng đáng kể đến môi trường kinh doanh, từ những nhà thiết kế công nghiệp, nhà lí luận cho đến những nhà lãnh đạo truyền cảm hứng và bậc thầy quản trị.

RICHARD BRANSON
1950-

Nhà sáng lập Tập đoàn Virgin, Richard Branson, sinh năm 1950 tại Surrey, Anh. Năm 1969, ông thành lập một công ty ghi âm bán các bản thu qua đường bưu điện tên Virgin, sau đó phát triển thành các cửa hàng bán lẻ. Năm 1972, ông xây dựng một phòng thu âm và bắt đầu hãng thu âm của riêng mình. Thương hiệu Virgin mở rộng hoạt động kinh doanh sang nhiều lĩnh vực, và Tập đoàn Virgin ngày nay bao gồm hơn 200 công ty ở hơn 30 quốc gia, trong đó có hãng hàng không Virgin Atlantic, Virgin Radio và Virgin Galatic.

Xem thêm: Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp 20–21 ▪ Tạo dựng thương hiệu 258–63 ▪ Tạo tin đồn 274–75

SUBIR CHOWDHURY
1967-

Chuyên gia về quản lí chất lượng Subir Chowdhury sinh năm 1967 tại Chittagong, Bangladesh. Ông lấy bằng kĩ thuật hàng không tại Học viện Công nghệ Ấn Độ, Kharagpur, trước khi học quản trị công nghiệp tại Đại học Central Michigan, Hoa Kỳ. Công việc tư vấn trong nhiều ngành khác nhau đã dẫn dắt ông phát triển giải pháp LEO (lắng nghe, trau dồi, tối ưu hóa), được ông phổ biến trong cuốn sách *Chiếc máy làm kem*. Cách tiếp cận này cho rằng khi mỗi nhân viên đều phải chịu trách nhiệm về "chất lượng", cá nhân làm việc đạt chất lượng sẽ dẫn đến quy trình đạt chất lượng và mang lại thành công cho tổ chức.

Xem thêm: Chất lượng nói lên tất cả 318–23

CLAYTON CHRISTENSEN
1952-

Clayton Christensen được xem là một trong những nhà lí luận quản trị hàng đầu thế giới. Sinh tại Utah năm 1952, ông làm việc truyền giáo cho Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Giêsu Kitô ở Hàn Quốc từ năm 1971 đến 1973. Khi trở lại Mỹ, ông từng học ngành kinh tế học tại Đại học Brigham Young, Utah và Đại học Oxford, Anh trước khi lấy bằng MBA và bằng tiến sĩ tại Trường Kinh doanh Harvard. Trong thời gian làm việc với vai trò cố vấn quản trị, ông đã giúp thành lập Innosight, một nhóm chuyên gia về chính sách công. Hiện là giáo sư dạy quản trị kinh doanh tại Trường Kinh doanh Harvard, ông đã xuất bản nhiều tác phẩm trên khắp thế giới; cuốn sách đầu tiên của ông, *Thế lưỡng nan của nhà cải tiến*, là một trong những tác phẩm bán chạy nhất thế giới.

Xem thêm: Thay đổi cuộc chơi 92–99 ▪ Quản lí khủng hoảng 188–89 ▪ Tránh tự mãn 194–201

ROBERTO CIVITA
1936-2013

Ông vua truyền thông người Brazil Roberto Civita sinh năm 1936 tại Milan, Ý. Gia đình ông chuyển đến Mỹ ngay sau khi ông ra đời và 10 năm sau thì chuyển đến Brazil, nơi cha ông thành lập công ty xuất bản Abril. Civita đã theo học một số bằng cấp tại nhiều trường đại học của Mỹ với những ngành nghề đa dạng như vật lí hạt và hạt nhân, báo chí, kinh tế học và xã hội học. Sau thời gian làm việc theo chỉ định tại *Time* và Abril, năm 1968, ông bắt đầu xuất bản *Veja*, tuần san bán chạy nhất của Brazil. Các doanh nghiệp truyền thông và giáo

được giúp ông sở hữu tài sản ròng theo ước tính của Forbes là $4,9 tỉ tại thời điểm ông qua đời năm 2013.
Xem thêm: Rupert Murdoch 337

KATHLEEN EISENHARDT
1947-

Giáo sư Đại học Stanford Kathleen Eisenhardt là một chuyên gia hàng đầu về chiến lược trên các thị trường và ngành có tốc độ thay đổi cao, chẳng hạn như Thung lũng Silicon. Vốn được đào tạo về kĩ thuật cơ khí (tại Đại học Brown, Mỹ), Eisenhardt sau đó lấy bằng thạc sĩ khoa học máy tính và tiến sĩ kinh doanh tại Stanford. Cuốn sách *Cạnh tranh ở thế bấp bênh* (1998, viết cùng Shona Brown) của bà là một cuốn sách kinh điển.
Xem thêm: Tránh tự mãn 194–201 ▪ Đối phó với hỗn loạn 220–21

HENRI FAYOL
1841-1925

Sinh năm 1841 tại Istanbul, Thổ Nhĩ Kỳ, Henri Fayol học ngành kĩ thuật tại Ecole des Mines de Saint Etienne (Pháp) trước khi trở thành kĩ sư mỏ. Cách tiếp cận sáng tạo của ông với các vấn đề kĩ thuật và quản trị đã dẫn dắt ông phát triển các lí thuyết về tổ chức, làm thay đổi tư duy đương thời. Ông là người đầu tiên nêu ra khái niệm tổ chức của một công ty công nghiệp và thực hiện công trình nghiên cứu đột phá về sự vượt trội trong hoạt động.
Xem thêm: Đơn giản hóa quy trình 296–99 ▪ Phân tích đường găng 328–29

BILL GATES
1955-

William Henry Gates sinh năm 1955 tại Seattle, Mỹ. Cha ông là luật sư và mẹ ông hoạt động trong lĩnh vực công dân và doanh nghiệp. Gates bắt đầu lập trình máy tính từ năm 13 tuổi cùng với Paul Allen, người sau này cùng ông sáng lập Microsoft. Gates học ngành luật tại Đại học Harvard trong hai năm trước khi bỏ học để thành lập Microsoft với Allen năm 1975. Là CEO, Gates đã xây dựng Microsoft trở thành một trong những công ty lớn nhất thế giới. Năm 1994, ông thành lập quỹ từ thiện William H. Gates với khoản đóng góp ban đầu là $28 tỉ.
Xem thêm: Dẫn đầu thị trường 166–9 ▪ Công nghệ phù hợp 314–5

PANKAJ GHEMAWAT
1959-

Sinh tại Jodhpur, Ấn Độ, Pankaj Ghemawat đã sống ở Mỹ trong 30 năm trước khi chuyển đến Tây Ban Nha. Ông thể hiện sự ưu tú về học thuật từ khi còn nhỏ; được nhận học tiến sĩ tại Trường Kinh doanh Harvard khi 19 tuổi và hoàn thành chương trình này sau ba năm. Sau khi làm việc một thời gian ngắn tại công ty tư vấn McKinsey & Company, ông trở lại Harvard và trở thành giáo sư trẻ nhất từ trước tới nay. Là một chuyên gia về chiến lược toàn cầu, ông đặt ra câu hỏi gây tranh cãi về ý tưởng toàn cầu hóa và khẳng định các công ty nên tìm được sự cân bằng giữa "tính địa phương" và "tính toàn cầu".
Xem thêm: Tìm hiểu thị trường 234–41

SUMANTRA GHOSHAL
1948-2004

Chuyên gia về tổ chức Sumantra Ghoshal sinh tại Kolkata, Ấn Độ. Ông học ngành vật lí tại Đại học Delhi và làm việc với vai trò quản lí tại Indian Oil trước khi hoàn thành các khóa học tiến sĩ tại MIT và Trường Kinh doanh Harvard. Năm 1994, ông làm việc cho Trường Kinh doanh London, trở thành giáo sư dạy quản trị chiến lược. Ông đã viết 12 cuốn sách, trong đó có hai cuốn đã tạo ra cuộc cách mạng về quản trị doanh nghiệp: *Quản trị xuyên biên giới* và *Doanh nghiệp cá nhân hóa*.
Xem thêm: Văn hóa tổ chức 104–09

GARY HAMEL
1954-

Chiến lược gia Gary Hamel lấy bằng tiến sĩ tại Đại học Michigan, Mỹ trước khi làm việc cho Trường Kinh doanh London năm 1983. Mười năm sau đó, ông thành lập một công ty tư vấn tại Thung lũng Silicon, Mỹ để có kinh nghiệm thực tế về các công ty công nghệ cao. Hiện nay, ông còn làm giáo sư thỉnh giảng tại các trường đại học Harvard và Oxford. Năm 1995, ông cùng với C. K. Prahalad viết một trong những cuốn sách bán chạy nhất, *Cạnh tranh cho tương lai*, giới thiệu khái niệm "năng lực cốt lõi" cho giới kinh doanh.
Xem thêm: Bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi 170–71 ▪ C. K. Prahalad 338

JOHN H. JOHNSON
1918-2005

Ông trùm truyền thông John Harold Johnson sinh tại Arkansas, Mỹ. Là cháu của những người nô lệ, ông không thể tiến xa hơn trên con đường học tập bởi vì các trường trung học địa phương không chấp nhận học sinh người da đen, nhưng ông đã đạt được thành tích học tập xuất sắc sau khi gia đình chuyển đến Chicago. Sau khi giành học bổng vào Đại học Chicago, ông trở thành biên tập viên của một tạp chí về doanh nghiệp. Năm 1942, bằng một khoản vay được đảm bảo bởi đồ nội thất của mẹ mình, ông bắt đầu xuất bản một tạp chí hướng về người da đen, sau này được biết

đến với tên gọi *Ebony*. Năm 1951, ông lập ra tạp chí *Jet*, và tính đến năm 1982, cổ phần của ông ở các nhà xuất bản sách và tạp chí, các công ty truyền hình, phát thanh và mĩ phẩm đã đủ lớn để biến ông trở thành người Mỹ gốc Phi đầu tiên có mặt trong danh sách 400 người giàu nhất nước Mỹ của *Forbes*.
Xem thêm: Giành lợi thế 32–39 ▪ Thay đổi cuộc chơi 92–99

JOSEPH JURAN
1904-2008

Sinh tại Romania, Juran cùng gia đình nhập cư vào Mỹ khi ông tám tuổi. Với khả năng học tập xuất sắc, ông đã học vượt bốn lớp tại trường, sau đó hoàn thành bằng đại học chuyên ngành kĩ thuật điện. Đến năm 1937, ông là giám đốc kĩ thuật công nghiệp tại Western Electric nhưng được chuyển công tác đến Washington, DC, để cải thiện hiệu quả của chương trình cho thuê – thuê (chương trình Mỹ cho Lực lượng Đồng Minh vay tiền). Sau đó, ông trở lại con đường học thuật; năm 1951, ông xuất bản *Sổ tay kiểm soát chất lượng*, cuốn sách kinh điển về quản trị.
Xem thêm: Sản xuất tinh gọn 290–93 ▪ Chất lượng nói lên tất cả 318–23

INGVAR KAMPRAD
1926-

Doanh nhân người Thụy Điển Ingvar Kamprad là người sáng lập hãng bán lẻ nội thất IKEA. Sinh tại Pjätteryd, Småland, ông bắt đầu kinh doanh cho vui khi còn là một cậu bé, bán diêm và văn phòng phẩm tại khu dân cư nơi ông sinh sống. Ở tuổi 17, ông được cha mẹ thưởng tiền vì kết quả học tập tốt ở trường, và cậu thiếu niên Kamprad sử dụng số tiền này để kinh doanh riêng. Kamprad bắt đầu bằng cách đến từng nhà để bán hàng, sau đó thiết lập một dịch vụ đặt hàng qua thư. Năm 1948, ông bắt đầu bán đồ nội thất sản xuất tại địa phương và công ty của ông mở rộng từ đó. Nổi tiếng với những sản phẩm hợp thời và có mức giá hợp lí, IKEA đã phát triển thành hệ thống gồm 284 cửa hàng ở 26 quốc gia bằng cách "giúp người không có nhiều tiền trang trí nhà cửa như người giàu".
Xem thêm: Thay đổi cuộc chơi 92–99 ▪ Đáp ứng nhu cầu 294–95

ROSABETH MOSS KANTER
1943-

Giáo sư về nghiên cứu kinh doanh của trường Harvard, Rosabeth Moss Kanter, sinh tại Cleveland, Mỹ. Bà đã học ngành xã hội học đến bậc tiến sĩ trước khi theo đuổi sự nghiệp nghiên cứu kinh doanh. Kanter đã giảng dạy tại các trường đại học Harvard và Yale, và xuất bản nhiều cuốn sách về kĩ thuật quản trị kinh doanh, trong đó có *Đàn ông và phụ nữ trong công ty*, cuốn sách được xem là kinh điển về các nghiên cứu quản lí quan trọng.
Xem thêm: Văn hóa tổ chức 104–09 ▪ Giá trị của sự đa dạng 115

PHILIP KOTLER
1931-

Kotler sinh tại Chicago, thường được xem là cha đẻ của quản lí tiếp thị hiện đại. Ông lấy bằng tiến sĩ ngành kinh tế học tại MIT và học sau tiến sĩ tại Đại học Harvard. Kotler chịu trách nhiệm cho việc tái định vị tiếp thị trong các công ty, chuyển lĩnh vực này từ vị trí ngoại biên vào vị trí trung tâm hơn. Ông cũng chuyển sự tập trung từ giá cả sang đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Ông là tác giả của hơn 50 cuốn sách, trong đó có cuốn *Quản trị marketing* (1967) kinh điển.
Xem thêm: Mô hình tiếp thị 232–33 ▪ Tìm hiểu thị trường 234–41 ▪ Tiếp thị hỗn hợp 280–83

JOHN KOTTER
1947-

Giáo sư trường Harvard John Kotter là chuyên gia về lãnh đạo và thay đổi. Ban đầu ông được đào tạo ngành kĩ thuật điện và khoa học máy tính, nhưng sau đó, ông lấy bằng tiến sĩ quản trị kinh doanh tại Trường Kinh doanh Harvard. Được tạp chí *BusinessWeek* đánh giá là "bậc thầy về lãnh đạo" lỗi lạc nhất năm 2001, Kotter đã viết 17 cuốn sách, trong đó có *Dẫn dắt sự thay đổi* (1996), một trong những cuốn sách bán chạy nhất thế giới.
Xem thêm: Lãnh đạo giỏi 68–69 ▪ Thay đổi cuộc chơi 92–99

ESTEE LAUDER
1908-2004

Estee Lauder sinh năm 1908 trong một gia đình nhập cư người Do Thái ở Queens, New York. Bà được người chú ruột vốn là một nhà hóa học dạy cách chế tạo sản phẩm làm đẹp. Bắt đầu bằng cách bán sản phẩm tự làm tại các thẩm mĩ viện địa phương, Lauder đã xây dựng một doanh nghiệp được định giá xấp xỉ $3,2 tỉ vào năm 1995.
Xem thêm: Chất lượng nói lên tất cả 318–23

KONOSUKE MATSUSHITA
1894-1989

Konosuke Matsushita, người sáng lập Panasonic, sinh tại Wakayama, Nhật Bản. Sau những tai họa về tài chính xảy ra cho gia đình, ông được gửi đến Osaka khi chín tuổi để học việc. Năm 1917, ở tuổi 22, ông thành lập công ty riêng sản xuất ổ cắm điện, và năm 1918 ông thành lập một công ty mới, sau đổi tên thành "National", rồi thành "Panasonic". Phong cách lãnh đạo của ông được John Kotter ca ngợi

trong cuốn sách *Lãnh đạo kiểu Matsushita* (1997).
Xem thêm: John Kotter 336 ▪ Lãnh đạo giỏi 68–69

ELTON MAYO
1880-1949

Bậc thầy quản trị và nhà tâm lí học công nghiệp người Úc Elton Mayo sinh tại Adelaide. Ông học dược, triết học và tâm lí học tại trường đại học của thành phố, và nghiên cứu của ông về các nguyên nhân tâm lí của tình trạng bất ổn công nghiệp mang lại lời mời làm việc tại Trường Kinh doanh Harvard, nơi ông tham gia nhóm thực hiện các thí nghiệm Hawthorne nổi tiếng. Những thí nghiệm này chứng minh môi trường xung quanh cũng ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên nhiều như kĩ năng của họ.
Xem thêm: Giá trị của làm việc nhóm 70–71 ▪ Tiền bạc có phải là động lực? 90–91 ▪ Kaizen 302–09

ROSALIA MERA
1944-2013

Rosalía Mera, người đồng sáng lập hãng bán lẻ quần áo Zara, sinh ra tại La Coruña, Tây Ban Nha trong một gia đình thuộc tầng lớp lao động. Bà bỏ học khi 11 tuổi để làm thợ may. Ở tuổi 13, bà đến làm việc cho một cửa hàng quần áo; tại đây bà đã gặp Amancio Ortega, người sau này trở thành chồng bà. Chín năm sau khi kết hôn vào năm 1966, họ mở cửa hàng Zara đầu tiên bán các loại quần áo vừa túi tiền dựa trên các thiết kế sang trọng. Tính đến năm 2013 đã có 1.700 cửa hàng Zara trên khắp thế giới, và tạp chí *Forbes* đã gọi bà là "người phụ nữ tự lập giàu nhất hành tinh".
Xem thêm: Giành lợi thế 32–39 ▪ Tự đổi mới và thích nghi 52–57

AKIO MORITA
1921-99

Người sáng lập của Sony sinh ra tại Kosugaya, Nhật Bản. Ông thể hiện sự yêu thích toán học từ khi còn nhỏ và đã học ngành vật lí tại Đại học Hoàng gia Osaka. Trong thời gian tham gia hải quân trong Thế chiến II, ông gặp Masaru Ibuka, người sau này cùng ông thành lập Tokyo Telecommunications Engineering Corporation. Được đổi tên thành "Sony" vào năm 1958, công ty này sản xuất ra chiếc ti vi bán dẫn đầu tiên và chiếc máy nghe nhạc làm thay đổi thời cuộc Sony Walkman. Morita là người đầu tiên ủng hộ việc xây dựng một doanh nghiệp quốc tế; Sony là công ty Nhật Bản đầu tiên xây dựng nhà máy ở Mỹ và có các thành viên người Mỹ trong hội đồng quản trị.
Xem thêm: Giành lợi thế 32–39 ▪ Không ngừng thay đổi thông lệ kinh doanh 48–51 ▪ Thay đổi cuộc chơi 92–99

RUPERT MURDOCH
1931-

Ông vua truyền thông Keith Rupert Murdoch sinh tại Melbourne, Úc. Ông học trường nội trú tại Geelong, Úc, sau đó chuyển đến Oxford, Anh để học kinh tế. Khi cha ông qua đời năm 1952, Rupert được thừa kế một tờ báo địa phương của Adelaide, *The News*. Murdoch học kinh doanh trong thời gian học việc tại tờ *Daily Express* ở London, sau đó trở về Úc để nắm quyền kiểm soát tờ báo của mình. Ông thúc đẩy tăng lượng phát hành bằng cách đưa ra một kết hợp kịch tính hơn giữa tội phạm và các vụ bê bối; doanh thu tăng cho phép ông bắt đầu mua thêm nhiều tờ báo khác. Trong thời gian từ năm 1968 đến 2000, ông đã tạo ra một đế chế truyền thông đại chúng toàn cầu. Dù có liên quan đến "vụ bê bối lấy thông tin trái phép" của báo chí vào năm 2011–12, nhưng công ty của ông – News Corp – vẫn báo cáo doanh thu $34 tỉ năm 2012.
Xem thêm: Khác biệt trên thị trường 28–31 ▪ Roberto Civita 334

VINEET NAYAR
1962-

Doanh nhân người Ấn Độ Vineet Nayar sinh tại Pantnagar, dưới chân dãy Himalaya. Ông học ngành kĩ thuật cơ khí và lấy bằng MBA, sau đó gia nhập giới kinh doanh. Năm 2007, ông trở thành CEO của HCL Technologies, nơi ông thực hành cách tiếp cận quản trị gây tranh cãi của mình là "xem nhân viên là trên hết", đảo ngược kim tự tháp hoạt động chuẩn. Bằng cách tiếp cận này, được nêu chi tiết trong cuốn sách cùng tên, Nayar đã biến HCL thành một công ty trị giá $4,6 tỉ với văn phòng ở 31 quốc gia.
Xem thêm: Tổ chức nhóm làm việc và nhân tài 80–85 ▪ Tiền bạc có phải là động lực? 90–91

HENRI NESTLE
1814-90

Heinrich "Henri" Nestlé sinh tại Frankfurt-am-Main, Đức. Ông được đào tạo để trở thành dược sĩ, nhưng năm 1833 đã chuyển sang định cư ở Vevey, Thụy Sĩ để tránh các cuộc bạo loạn trong nước. Ông tiếp tục thí nghiệm và vào giữa thập niên 1860, ông bắt đầu sản xuất thức ăn cho trẻ em kết hợp sữa với bột mì. Sự phổ biến của "thức ăn từ sữa" (sữa công thức đầu tiên cho trẻ em) cho phép ông mở các văn phòng bán hàng và nhà máy tại Anh, Pháp, Đức và Mỹ, đồng thời cũng mua lại các công ty địa phương. Nestlé còn phát minh ra loại sô-cô-la sữa và cà phê hòa tan đầu tiên.

Xem thêm: Sáng tạo và phát minh 72–73 • Bỏ qua lối tư duy bầy đàn 146–49

INDRA NOOYI
1955-

Indra Krishnamurthy Nooyi sinh tại Madras (nay là Chennai), Ấn Độ. Sau khi tốt nghiệp thạc sĩ tài chính và tiếp thị tại Viện Quản trị Ấn Độ, Nooyi hoàn thành bằng thạc sĩ tại Trường Quản trị Yale bằng tiền kiếm được nhờ làm lễ tân vào ban đêm. Sau đó bà dành sáu năm làm cố vấn chiến lược quốc tế trước khi gia nhập công ty viễn thông Motorola với vai trò giám đốc chiến lược. Năm 1994, bà trở thành giám đốc chiến lược của PepsiCo, và có công định vị công ty này để phát triển tại Trung Quốc, Trung Đông và Ấn Độ. Bà trở thành CEO của công ty vào năm 2006 và chủ tịch vào năm 2007.
Xem thêm: Cân bằng giữa dài hạn và ngắn hạn 190–91

TAIICHI OHNO
1912-90

Taiichi Ohno là một kĩ sư tự học có những hiểu biết và phương pháp đã giúp Toyota trở thành một trong những công ty sản xuất ô tô lớn nhất thế giới. Sinh năm 1912 tại Đại Liên, Trung Quốc, Ohno bắt đầu làm việc tại Toyota sau khi ra trường và làm ở đó trong suốt quãng đời đi làm. Ông nổi tiếng nhất với việc nghĩ ra hệ thống sản xuất "đúng thời điểm", trong đó các bộ phận hoặc sản phẩm chỉ được đặt hàng ngay khi cần thiết thay vì tích trữ sẵn với khối lượng lớn. Ông cũng chủ trương thực hiện các phương pháp sản xuất linh hoạt để có thể điều chỉnh phù hợp với nhiều thị trường khác nhau trên thế giới và để giảm lãng phí. Ông được xem là một trong những thiên tài về sản xuất của thế kỉ 20.

Xem thêm: Đáp ứng nhu cầu 290–93 • Sản xuất tinh gọn 294–95

PIERRE OMIDYAR
1967-

Người sáng lập eBay Pierre Omidyar sinh tại Paris, Pháp trong một gia đình người Iran. Ông đến Mỹ cùng gia đình khi còn nhỏ, học ngành khoa học máy tính tại Đại học Tufts, gần Boston. Sau khi tốt nghiệp, ông làm việc ở bộ phận phát triển phần mềm cho Apple trước khi đồng sáng lập một công ty phát triển phần mềm thương mại điện tử cho doanh nghiệp năm 1991. Omidyar rời công ty để làm việc cho một doanh nghiệp truyền thông di động vào năm 1994 nhưng trong thời gian rảnh rỗi vẫn tiếp tục nghiên cứu khả năng cung cấp thương mại điện tử cho người tiêu dùng. Năm 1995, ông giới thiệu Auction Web, trang web sau này trở thành eBay. Năm 2012, eBay báo cáo doanh thu đạt $22,6 tỉ.
Xem thêm: Khởi nghiệp với ít vốn 62–63 • Thay đổi cuộc chơi 92–99

TOM PETERS
1942-

Chuyên gia quản trị người Mỹ Tom Peters sinh tại Baltimore, Mỹ. Ông học thạc sĩ kĩ thuật dân dụng tại Đại học Cornell, sau đó lấy bằng MBA và tiến sĩ kinh doanh tại Trường Kinh doanh Standford. Từ năm 1966 đến 1970, ông phục vụ Hải quân Hoa Kỳ tại Việt Nam, sau đó làm việc cho chính phủ Mỹ. Từ năm 1974–81, ông làm chuyên gia tư vấn cho McKinsey & Company, sau đó rời công ty và bắt đầu làm việc độc lập sau sự ra đời của *Kiếm tìm sự hoàn hảo*, cuốn sách kinh điển về kinh doanh được ông viết cùng Robert Waterman.
Xem thêm: Đối phó với hỗn loạn 220–21

C. K. PRAHALAD
1941-2010

Coimbatore Krishnarao Prahalad sinh ra tại Tamil Nadu, Ấn Độ. Sau khi lấy bằng cử nhân vật lí tại Đại học Madras, Prahalad vào làm việc cho Union Carbide trong bốn năm (ông mô tả thời gian này là một "điểm uốn" lớn trong cuộc đời mình). Sau đó, ông lấy bằng MBA tại Viện Quản trị Ấn Độ, rồi đến bằng tiến sĩ tại Trường Kinh doanh Harvard. Ông nổi tiếng với vai trò cố vấn sau khi lời khuyên của ông cũng cố sức mạnh cho công ty sản xuất đồ điện tử Philips lúc này đang trên đà thất bại. Ông đã xuất bản nhiều cuốn sách thuộc hàng bán chạy nhất thế giới, trong đó có *Cạnh tranh cho tương lai* viết cùng Gary Hamel. Ông được xem là một trong những nhà tư tưởng quản trị hàng đầu thế giới.
Xem thêm: Bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi 170–71 • Tổ chức học tập 202–07 • Gary Hamel 335

CARLOS SLIM HELU
1940-

Ông trùm kinh doanh người Mexico Carlos Slim Helu sinh ra tại thành phố Mexico. Sau khi học ngành kĩ thuật dân dụng tại Đại học Tự trị Quốc gia Mexico, ông thành lập công ty riêng, Inmobiliaria Carso, ở tuổi 25. Thông qua các hoạt động thâu tóm và quản trị khôn ngoan, ông đã có nền tảng để thành lập một tập đoàn doanh nghiệp lớn – Grupo Carso – bao gồm các công ty trong các ngành thực phẩm, bán lẻ, xây dựng, khai thác mỏ và thuốc lá. Theo sau đó là các vụ mua bán và sáp nhập mang tầm quốc tế và quan hệ đối tác với các công ty như Microsoft, công ty mà Slim Helu đã đầu quân năm 2000 để phát triển cổng thông tin tiếng Tây Ban Nha, T1msn (nay là ProdigyMSN.com).

Tháng 3/2013, tạp chí *Forbes* vinh danh Helú là người giàu nhất thế giới với giá trị tài sản ròng là $73 tỉ.
Xem thêm: Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Bill Gates 335

ALFRED SLOAN
1875-1966

Alfred Sloan là một nhà tư bản công nghiệp có tư duy đột phá đã thay đổi triệt để cách thức tổ chức công ty vào đầu thế kỉ 20. Ông sinh tại New Haven, Mỹ và học ngành kĩ thuật điện tại MIT trước khi vào làm việc cho một công ty nhỏ sản xuất ổ bi. Ở tuổi 24, ông trở thành chủ tịch công ty và trong vòng bốn năm tiếp theo đã lãnh đạo công ty từ chỗ gần phá sản đến đạt được lợi nhuận hàng năm $60 triệu. Công ty này được General Motors mua lại và Sloan được bổ nhiệm làm chủ tịch vào năm 1923. Ông nổi tiếng với việc tổ chức lại công ty thành các bộ phận riêng tự quản trị trong một quy trình phân quyền mà nhiều công ty khác đã bắt chước. Ông cũng là người đầu tiên giới thiệu cách lập kế hoạch chiến lược có hệ thống. Là một nhà từ thiện nổi tiếng, ông qua đời ở tuổi 90 vì một cơn đau tim.
Xem thêm: Đơn giản hóa quy trình 296–99 ▪ Phân tích đường găng 328–29

BROOKS STEVENS
1911-95

Nhà thiết kế công nghiệp Brooks Stevens sinh tại Milwaukee, Mỹ. Ông mắc bệnh bại liệt khi còn nhỏ và dùng thời gian dài nằm trên giường để vẽ. Sau đó ông học ngành kiến trúc tại Đại học Cornell, Mỹ trước khi mở công ty trang trí nội thất. Ông cho rằng "sự lỗi thời có tính toán" là một nhiệm vụ của thiết kế công nghiệp, và việc thiết kế nên khiến cho người tiêu dùng muốn một thứ gì đó "mới hơn một chút, tốt hơn một chút và sớm hơn một chút so với mức cần thiết". Stevens là một trong những nhà thiết kế công nghiệp có tầm ảnh hưởng lớn nhất của thế kỉ 20.
Xem thêm: Sự lỗi thời có tính toán 324–25

ALVIN TOFFLER
1928-2016

Tác giả, nhà nghiên cứu tương lai người Mỹ Alvin Toffler sinh tại New York, nơi ông trưởng thành và học đại học. Ông và vợ, Heidi, dấn thân vào nhiều dự án nghiên cứu hợp tác, xác định những thay đổi của xã hội trong hiện tại và tương lai. Trong cuốn sách nổi tiếng nhất của ông là *Cú sốc tương lai* (1970), Toffler vạch ra một tương lai hậu công nghiệp trong đó các công ty thuê lao động bên ngoài, công nghệ thế chỗ công nhân và thay đổi diễn ra nhanh đến mức con người không thể thích ứng đủ nhanh để có thể phát triển vượt bậc.
Xem thêm: Tự đổi mới và thích nghi 52–57 ▪ Tập trung vào thị trường tương lai 244–49 ▪ Dự báo 278–79

CHER WANG
1958-

Nhà tư tưởng doanh nhân Cher Wang sinh tại Đài Loan và được gửi sang học tại Mỹ. Bà học kinh tế tại Đại học Berkeley, California. Sau khi tốt nghiệp, bà làm việc cho một công ty máy tính, nơi những thùng máy tính nặng nề truyền cảm hứng cho bà nghĩ đến việc làm cho máy tính trở nên "nhỏ hơn". Năm 1997, bà đồng sáng lập công ty công nghệ HTC dựa trên ý tưởng này. Tính đến năm 2013, công ty của bà đã sản xuất ra một phần sáu số điện thoại thông minh được sử dụng tại Mỹ. Là một nhà từ thiện năng nổ, Wang nổi tiếng vì những hiểu biết đáng kể về xu hướng công nghệ.
Xem thêm: Sáng tạo và phát minh 72–73 ▪ Công nghệ phù hợp 314–15

YANG YUANQING
1964-

Yang Yuanqing sinh tại tỉnh An Huy, Trung Quốc. Trong khi học thạc sĩ khoa học máy tính, ông nhận việc bán hàng tại công ty công nghệ Legend (nay là Lenovo). Đến năm 29 tuổi, ông đã lãnh đạo mảng kinh doanh máy tính cá nhân của công ty này, và năm 2009, ông trở thành CEO. Yang đã biến công ty truyền thống thành một doanh nghiệp tập trung vào hiệu quả với đội ngũ nhân sự, mạng lưới nhà cung cấp và cơ sở khách hàng đa dạng. Vào năm 2012 và 2013, ông nổi tiếng với việc chia lại tiền thưởng của mình cho nhân viên.
Xem thêm: Lãnh đạo hiệu quả 78–79 ▪ Thay đổi cuộc chơi 92–99

ZHANG XIN
1965-

Nữ doanh nhân Zhang Xin lớn lên ở Hồng Kông và bắt đầu làm việc tại nhà máy khi còn là thiếu niên để dành dụm tiền đi du học Anh. Bà nhận bằng thạc sĩ tại Đại học Cambridge vào năm 1992, sau đó làm việc trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư. Năm 1995, bà và chồng cùng thành lập SOHO China, một công ty phát triển bất động sản, cung cấp các bất động sản thượng hạng cho giới siêu giàu mới nổi của Bắc Kinh. Thành công không đến ngay lập tức, nhưng SOHO China hiện nay là công ty bất động sản lớn nhất và có lợi nhuận cao nhất Trung Quốc. Năm 2013, giá trị tài sản ròng của bà Zhang là $3,6 tỉ.
Xem thêm: Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp 20–21

THUẬT NGỮ

Bảng cân đối kế toán Bảng tóm tắt giá trị tài chính của một công ty, bao gồm **tài sản, nợ phải trả** và **vốn chủ sở hữu**, thường được công bố vào cuối năm tài chính.

Biên lợi nhuận hoạt động Thước đo khả năng sinh lời – tỉ lệ giữa **lợi nhuận** từ hoạt động kinh doanh của một công ty với **doanh thu** của công ty đó.

Bộ phận ngân quỹ Sử dụng ngân quỹ của công ty (bộ phận chịu trách nhiệm về thanh khoản) để đạt được sự cân bằng tối ưu giữa **tính thanh khoản** và thu nhập từ **dòng tiền** của công ty. Các hoạt động khác có thể bao gồm tạo **lợi nhuận**, quản trị **rủi ro**, lập kế hoạch và hoạt động, và quan hệ **cổ đông**.

Các nền kinh tế BRIC Từ viết tắt của bốn nền kinh tế mới nổi là Brazil, Nga, Ấn Độ và Trung Quốc. Đây là những quốc gia được một số người xem là sẽ gây khó khăn cho uy thế kinh tế của phương Tây.

Cái đuôi dài Thuật ngữ được đưa ra bởi tác giả và doanh nhân người Anh Chris Anderson để mô tả việc doanh số tổng thể của các sản phẩm ngách tại phần "đuôi" mỏng của đường cầu có thể lớn hơn doanh số của những sản phẩm phổ biến nhất tại phần "đầu" như thế nào.

Cartel Một nhóm doanh nghiệp đồng ý hợp tác với nhau sao cho sản lượng hàng hóa hoặc dịch vụ của họ được giới hạn để giá được đẩy lên cao.

CEO Tổng giám đốc điều hành (Chief Executive Officer), cán bộ điều hành có vị trí cao nhất trong một công ty. Được bổ nhiệm bởi và báo cáo cho **hội đồng quản trị**.

Chi phí chung Bất kì chi phí liên tục phát sinh nào của một doanh nghiệp, chẳng hạn như tiền thuê cơ sở; còn được gọi là "chi phí hoạt động".

Chi phí cố định Chi phí, chẳng hạn như tiền thuê hoặc lương, không thay đổi theo số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ được làm ra.

Chuỗi cung ứng Con người và các quy trình tham gia vào quá trình sản xuất và **phân phối** hàng hóa hoặc dịch vụ.

Chuỗi giá trị Lí thuyết của giáo sư người Mỹ Michael Porter về chuỗi các hoạt động có liên quan lẫn nhau của một công ty mà có thể được khai thác để tăng thêm giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ. Những hoạt động này liên quan đến sự lưu chuyển sản phẩm từ khi sản xuất đến khi được khách hàng mua.

Chứng khoán Thuật ngữ chỉ chung một loạt công cụ **đầu tư** được giao dịch trên các **thị trường chứng khoán**, chẳng hạn như trái phiếu, quyền chọn và **cổ phiếu**.

Cổ đông Cá nhân hoặc tổ chức nắm giữ **cổ phiếu** trong một công ty. Cổ đông còn được gọi là người nắm giữ cổ phần.

Cổ phần Phần **vốn chủ sở hữu** của **cổ đông** trong một doanh nghiệp.

Cổ phiếu Một đơn vị quyền sở hữu trong một công ty, biểu thị quyền sở hữu **cổ phần**.

Cổ tức Khoản thanh toán hằng năm do một công ty chi trả cho **cổ đông**, thường là một phần trong **lợi nhuận** của công ty đó. Việc chi trả cổ tức được thực hiện theo quyết định của hội đồng quản trị công ty.

Công ty Pháp nhân độc lập, được sở hữu bởi **cổ đông**, được phép hoạt động kinh doanh. Các công ty tồn tại riêng biệt và tách khỏi nhân viên và cổ đông, và có các quyền và **trách nhiệm** riêng: họ có thể vay tiền, sở hữu **tài sản** và kiện tụng hoặc bị kiện.

Công ty đại chúng Trong một công ty đại chúng, **trách nhiệm** của thành viên chỉ giới hạn trong giá trị **khoản đầu tư** của họ vào công ty. **Cổ phiếu** của một công ty đại chúng được giao dịch trên **thị trường chứng khoán** và có thể được công chúng mua đi bán lại.

Công ty khởi nghiệp Doanh nghiệp đã hoặc đang được xây dựng từ đầu.

Công ty trách nhiệm hữu hạn tư nhân (Ltd) Công ty trong đó **trách nhiệm** của thành viên được giới hạn trong phạm vi giá trị của **khoản đầu tư** của họ vào công ty. **Cổ phần** của công ty không thể được mua và bán bởi công chúng. Công ty trách nhiệm hữu hạn tư nhân là một thuật ngữ được sử dụng chủ yếu tại Anh. Từ tương đương nhất được sử dụng ở Mỹ là công ty trách nhiệm hữu hạn.

Công ty/sản phẩm dẫn đầu thị trường Sản phẩm hoặc công ty có **thị phần** lớn nhất.

Danh mục sản phẩm Chiến lược liên quan đến việc kết hợp một loạt sản phẩm hoặc đơn vị kinh doanh đa dạng.

Dẫn đầu về chi phí Chiến lược trong đó các công ty nhắm đến việc cung cấp (những) sản phẩm hoặc dịch vụ có giá thấp nhất trong ngành hoặc trên thị trường và từ đó đạt được **lợi thế cạnh tranh** so với đối thủ.

Doanh nhân Người chấp nhận **rủi ro** thương mại với hi vọng tạo ra **lợi nhuận**.

Doanh nhân siêu nhỏ Doanh nhân thành lập và khởi đầu một doanh nghiệp nhỏ của riêng mình, thường là trong thời gian làm thuê được trả lương.

Doanh thu Thu nhập kiếm được bởi một doanh nghiệp trong một khoảng thời gian. Doanh thu kiếm được phụ thuộc vào giá và số mặt hàng được bán.

Dòng tiền Luồng tiền đi vào và đi ra của một công ty, cho thấy hoạt động kinh doanh của công ty đó.

Dự báo Việc sử dụng dữ liệu quá khứ để dự đoán các xu hướng trong tương lai và đánh giá **nhu cầu** có thể có về hàng hóa và dịch vụ của một doanh nghiệp.

Đa dạng hóa Chiến lược nhằm mục đích giảm thiểu **rủi ro** và tăng **doanh thu** bằng cách phân bổ chi phí cho một số đơn vị kinh doanh hoặc sản phẩm khác nhau, và trên một loạt **thị trường** và thậm chí là các khu vực địa lí khác nhau.

Đầu cơ Thực hiện các **khoản đầu tư** có rủi ro cao và có thể tạo ra lợi nhuận lớn, nhưng có nhiều **rủi ro** dẫn đến thua lỗ.

Đầu tư Trong thuật ngữ kinh doanh, đây là hoạt động mua trái phiếu hoặc **cổ phiếu** của một công ty. Từ này cũng có thể chỉ chi tiêu của một công ty cho các hạng mục nhằm làm tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh, chẳng hạn như các công cụ mới.

Điểm nhấn bán hàng cảm xúc (ESP) Chiến lược tiếp thị tạo ra một sự kết nối về cảm xúc (chẳng hạn như lòng tự hào, sự hài hước hoặc niềm khao khát) giữa khách hàng và **thương hiệu**, thúc đẩy họ mua hàng.

Định vị Một chiến lược **tiếp thị** nhằm thiết lập vị trí riêng biệt cho một **thương hiệu** trên **thị trường**.

Đòn bẩy Mức độ mà một người hoặc công ty sử dụng tiền vay để hoạt động. Khi mức đòn bẩy cao được sử dụng phổ biến trong nền kinh tế, mức độ nợ có thể tạo ra sự tăng trưởng lớn trong ngắn hạn, nhưng sau đó thường là sự sụp đổ.

Độc quyền Một **thị trường** trong đó chỉ có một công ty hoạt động. Các công ty độc quyền thường sản phẩm không đa dạng, có thể được bán với giá cao do thiếu cạnh tranh.

Hạch toán chi phí dựa trên hoạt động (ABC) Phương pháp hạch toán kinh doanh phân tích chi phí chung để xác định hoạt động nào tạo ra chi phí nào. Việc này giúp phân tích chi phí chính xác hơn so với các **hạch toán chi phí** truyền thống đo lường chi phí trực tiếp và sau đó cộng vào giá trị ước tính của **chi phí chung**.

Hạch toán chi phí Phương pháp hạch toán kinh doanh nhằm mục đích xác định chi phí bằng cách đo lường chi phí trực tiếp và sau đó thêm vào giá trị ước tính của **chi phí chung**.

Hàng hóa Thuật ngữ chỉ bất kì mặt hàng, sản phẩm hay dịch vụ nào có thể được mua, bán và giao dịch tự do.

Hàng tồn kho Hàng hóa và vật liệu được nắm giữ dưới dạng **hàng dự trữ** trong một nhà kho hoặc trong bất kì cơ sở tương tự nào khác. Thuật ngữ này cũng có thể nói đến tổng giá trị **tài sản** của một công ty, bao gồm nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm.

Hội đồng quản trị Trong kinh doanh, thuật ngữ này chỉ hội đồng quản trị của một công ty hoặc tổ chức. Các thành viên hội đồng quản trị được bầu chọn hoặc được bổ nhiệm để giám sát hoạt động và hiệu quả của công ty.

Kaizen Thuật ngữ tiếng Nhật dùng để chỉ "sự thay đổi tốt". Trong kinh doanh, thuật ngữ này nói đến việc cải tiến liên tục để nâng cao năng suất.

Kế toán sáng tạo Cách hạch toán nhằm lột tả tình hình tài chính của một công ty theo cách tích cực hoặc tiêu cực thông qua một loạt kĩ thuật hạch toán. Mặc dù trái với thông lệ và thường được sử dụng để mô tả các mức **lợi nhuận** sai sự thật, nhưng cách làm này nhìn chung đều hợp pháp.

Khác biệt hóa Chiến lược trong đó các công ty làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ của mình khác biệt với các công ty đối thủ bằng chi phí, các tính năng được cải tiến hoặc tiếp thị và khuyến mãi để đạt được **lợi thế cạnh tranh** trên một khu vực thị trường **đông đúc**.

Khai thác nguồn lực cộng đồng Khai thác kiến thức của tập thể trên mạng bằng cách mời một số lượng lớn người, thông qua Internet, đóng góp ý tưởng về những khía cạnh khác nhau trong hoạt động của một doanh nghiệp. Một khái niệm liên quan là gọi vốn cộng đồng, liên quan đến việc tài trợ cho một dự án hoặc dự án kinh doanh bằng cách huy động **vốn** từ các nhà đầu tư cá nhân thông qua mạng Internet.

Lãi suất Số tiền lãi – phí phải trả cho việc vay một khoản tiền – được trả hằng năm bởi một người đi vay, được tính bằng tỉ lệ phần trăm trên tổng số tiền được vay.

Lạm phát Sự tăng đều đặn của giá cả tổng thể của hàng hóa và dịch vụ trong một nền kinh tế.

Lợi điểm bán hàng độc nhất (USP) Chiến lược **tiếp thị** theo đó các công ty làm cho sản phẩm của mình khác với đối thủ bằng cách cung cấp cho khách hàng một thứ gì đó mà đối thủ cạnh tranh không hoặc không thể cung cấp.

Lợi nhuận Phần thặng dư trong **doanh thu** của một công ty sau khi trừ tất cả chi phí, thuế và chi phí hoạt động.

Lợi nhuận giữ lại Trong kinh doanh, đây là **lợi nhuận** mà một công ty giữ lại để sử dụng trong tương lai và không được phân phối cho **cổ đông**.

Lợi thế cạnh tranh Chiến lược trong đó các công ty tự định vị cao hơn đối thủ cạnh tranh bằng cách bán với giá thấp hơn hoặc bằng cách **khác biệt hóa** dịch vụ hoặc sản phẩm của mình so với đối thủ.

Lợi thế đi đầu Những lợi ích có được từ việc là doanh nghiệp đầu tiên gia nhập một **thị trường**.

Lợi thế so sánh Khả năng tạo ra hàng hóa hoặc dịch vụ ở mức chi phí cơ hội thấp hơn đối thủ.

Mất khả năng trả nợ Việc không có khả năng hoàn trả một khoản vay theo các điều khoản đã thỏa thuận.

Mua lại bằng vốn vay Việc mua lại một doanh nghiệp bởi một công ty hoặc nhóm cá nhân sử dụng một lượng lớn tiền đi vay.

Ngân hàng ngầm Thể chế tài chính phi ngân hàng – chẳng hạn như bộ phận ngân quỹ của một doanh nghiệp – cho các doanh nghiệp khác vay tiền. Ngân hàng ngầm cung cấp các dịch vụ tương tự như ngân hàng truyền thống nhưng không phải chịu các gánh nặng về pháp lí và giám sát.

Ngân sách Kế hoạch tài chính liệt kê tất cả các chi phí và thu nhập dự tính của một đơn vị kinh doanh, dự án hoặc đầu cơ.

Nguồn cung Số lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp sẵn để người tiêu dùng có thể mua.

Nhóm thích nghi nhanh Doanh nghiệp hoặc khách hàng sử dụng một sản phẩm hoặc dịch vụ mới trước những người khác.

Nhu cầu Mong muốn, sự sẵn lòng và khả năng mua một sản phẩm hoặc dịch vụ của người tiêu dùng.

Nợ phải trả Các nghĩa vụ tài chính của một công ty đối với các tổ chức bên ngoài hoặc các quyền truy đòi của các tổ chức bên ngoài đối với **tài sản** của công ty đó.

Phá sản Tuyên bố pháp lí về việc một cá nhân hoặc công ty bị vỡ nợ, nghĩa là không có khả năng hoàn trả các khoản nợ.

Phân phối Sự di chuyển của hàng hóa và dịch vụ từ nơi sản xuất, thông qua kênh phân phối (chẳng hạn như một nhà cung cấp hoặc đại lí) đến người tiêu dùng, khách hàng, hoặc người tiêu dùng cuối cùng.

Rủi ro Trong các thuật ngữ **đầu tư**, rủi ro là sự không chắc chắn gắn liền với một khoản đầu tư hoặc **tài sản**. Ví dụ, một khoản đầu tư có rủi ro cao có thể tạo ra lợi nhuận cao; nhưng nếu không thành công, nó có thể khiến nhà đầu tư mất đi mọi thứ. Rủi ro hoạt động là rủi ro thất bại do những khuyết điểm về quy trình, con người hoặc hệ thống.

Sáng tạo đóng Ý tưởng phổ biến vào thế kỉ 20 rằng hoạt động sáng tạo của một công ty chỉ nên diễn ra trong nội bộ, được thực hiện bởi nhân viên công ty đó thay vì dựa trên kiến thức, ý tưởng và chuyên môn từ bên ngoài.

Sáng tạo mở Ý tưởng rằng nền tảng nhân tài của một doanh nghiệp, và từ đó là hiểu biết của doanh nghiệp về các sản phẩm và dịch vụ mới, có thể được mở rộng bằng cách dựa vào chuyên môn từ bên ngoài công ty, thường là thông qua các phương tiện truyền thông xã hội và Internet.

Sáp nhập Việc kết hợp hai hay nhiều doanh nghiệp để tạo thành một tổ chức riêng biệt với nhận dạng mới. Mục đích của việc sáp nhập thường là để tăng giá trị **cổ đông** lên cao hơn tổng giá trị của hai (hoặc nhiều) công ty.

So sánh đối chuẩn Phương pháp đánh giá một công ty bằng cách so sánh hiệu quả và cách thức hoạt động kinh doanh của công ty đó với một hoặc nhiều công ty **dẫn đầu thị trường**.

Suy thoái Khoảng thời gian trong đó tổng sản lượng của một khu vực kinh tế giảm.

Sự cộng hưởng Lợi ích về hiệu quả tăng thêm được cho là đạt được khi hai công ty hoặc đơn vị của một doanh nghiệp được kết hợp với nhau.

Sự thông đồng Thỏa thuận không cạnh tranh giữa hai hay nhiều công ty nhằm ấn định giá cả.

Tài chính ngoại bảng Các phương pháp kế toán theo đó một số **nợ phải trả** hoặc **tài sản** không được ghi nhận trên **bảng cân đối kế toán** của một công ty.

Tài sản Bất kì nguồn lực kinh tế nào được sở hữu bởi một công ty và có thể được sử dụng để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.

Tập đoàn Một **công ty** gồm hai hay nhiều doanh nghiệp có thể hoạt động trong nhiều lĩnh vực và ngành khác nhau.

Thặng dư Tình trạng **cung** vượt quá **cầu** – khi sản xuất hàng hóa, dịch vụ hoặc nguồn lực cao hơn mức tiêu thụ.

Thắt chặt tín dụng Sự sụt giảm đột ngột về khả năng cấp tín dụng trong một hệ thống ngân hàng. Thắt chặt tín dụng thường xảy ra sau một thời gian tín dụng được cấp thoải mái.

Thâm hụt Tình hình tài chính trong đó chi tiêu của một doanh nghiệp vượt quá **doanh thu**.

Thâu tóm Việc mua toàn bộ hoặc

một phần doanh nghiệp bởi một doanh nghiệp khác.

Thị phần Phần trăm doanh số của một doanh nghiệp trong một ngành hoặc lĩnh vực cụ thể.

Thị trường Những người tiêu dùng mua sản phẩm hoặc dịch vụ. Từ này cũng nói đến bất kì địa điểm ảo hoặc thực tế nào là nơi người mua và người bán trao đổi hàng hóa, chẳng hạn như một cửa hàng hoặc trang web.

Thị trường bò Thuật ngữ tài chính mô tả thời kì trong đó giá trị **cổ phiếu** tăng, dẫn đến thái độ lạc quan và tăng trưởng kinh tế.

Thị trường chứng khoán Nơi mua bán trái phiếu, **cổ phần** hoặc **cổ phiếu** của một công ty.

Thị trường ngách Một nhóm người nhỏ với sở thích về một sản phẩm hoặc dịch vụ không được cung cấp bởi các nhà cung cấp chính thống.

Thị trường tự do Nền kinh tế trong đó các quyết định về sản xuất được đưa ra bởi các cá nhân và doanh nghiệp riêng lẻ trên cơ sở **cung** và **cầu**, và giá cả được quyết định bởi **thị trường**.

Thôn tính Nắm quyền kiểm soát một công ty bằng cách mua **cổ phần** có quyền kiểm soát của công ty đó.

Thuê ngoài Việc giao những nhiệm vụ hoặc chức năng cụ thể trong một doanh nghiệp cho các công ty bên ngoài thực hiện.

Thương hiệu "Bản sắc" được cảm nhận của một công ty hoặc sản phẩm, giúp phân biệt nó với đối thủ cạnh tranh. Thương hiệu có thể bao gồm nhiều thứ, từ tên gọi, thiết kế, logo và bao bì cho đến các mối liên hệ rộng hơn bên ngoài có thể khiến công ty hoặc sản phẩm đó khác biệt với đối thủ (chẳng hạn như các tiêu chuẩn kinh doanh có đạo đức và các sáng kiến trong sản xuất).

Thương mại di động (M-commerce) Việc sử dụng các thiết bị di động như laptop và điện thoại thông minh để tiến hành các giao dịch kinh doanh trực tuyến.

Thương mại điện tử (E-commerce) Việc mua và bán sản phẩm và dịch vụ bởi các doanh nghiệp và người tiêu dùng thông qua mạng Internet và các hệ thống điện tử.

Tỉ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) Tỉ lệ của số tiền kiếm được trên số tiền đầu tư vào công ty.

Tỉ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) Thước đo hiệu quả tài chính của một công ty dựa trên **lợi nhuận** và **vốn chủ sở hữu** của **cổ đông**.

Tiếp quản Việc một doanh nghiệp mua một doanh nghiệp khác.

Tiếp thị Thúc đẩy việc bán các sản phẩm hoặc dịch vụ cho người tiêu dùng hoặc những doanh nghiệp khác. Tiếp thị hiệu quả là xác định, dự tính và phản ứng với nhu cầu của khách hàng.

Tiếp thị lan tỏa Việc giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ qua Internet hoặc các phương tiện truyền thông xã hội để thu hút sự quan tâm của người tiêu dùng trên diện rộng và trong thời gian ngắn.

Tín dụng vi mô Khoản vay nhỏ cho doanh nhân hoặc các doanh nghiệp nhỏ.

Tính bền vững Chiến lược trong đó doanh nghiệp đảm bảo tài nguyên mà doanh nghiệp sử dụng sẽ được thay thế, chẳng hạn như một nhà sản xuất giấy thực hiện trồng cây.

Tính thanh khoản Mức độ dễ dàng trong việc mua hoặc bán một **tài sản** mà không ảnh hưởng bất lợi đến giá trị của tài sản đó. Tiền mặt là tài sản có tính thanh khoản cao nhất bởi vì giá trị của nó luôn ổn định.

Trí tuệ cảm xúc (EQ) Khả năng nhận định, kiểm soát và đánh giá cảm xúc của bản thân và của người khác. Nhà tâm lí học người Mỹ Daniel Goleman lưu ý rằng EQ cao thường có ở những người lãnh đạo doanh nghiệp và hỗ trợ cho các tính cách lãnh đạo khác.

Tư duy tập thể Hiện tượng tâm lí xảy ra với một nhóm người, trong đó các cá nhân trong nhóm ưu tiên việc đạt được sự đồng thuận với nhau hơn là việc ra quyết định một cách hiệu quả và hợp lí.

Vốn Tiền và **tài sản** vật chất (chẳng hạn như máy móc và cơ sở hạ tầng) mà một công ty sử dụng để tạo ra thu nhập.

Vốn chủ sở hữu Trong **đầu tư**, giá trị của **cổ phiếu** được phát hành bởi một công ty; "vốn chủ sở hữu" cũng thể hiện quyền sở hữu một phần hoặc toàn bộ công ty. Trong kế toán, đây là giá trị tài sản ròng của một công ty hoặc cá nhân, được tính bằng cách lấy tổng **tài sản** trừ đi tổng **nợ phải trả**.

Vốn cổ phần tư nhân Hình thức **đầu tư** trong đó **tài sản** tư nhân hoặc các khoản tiền đi vay được sử dụng để cung cấp tài chính cho các công ty tư nhân (những công ty không được niêm yết trên một sàn giao dịch **chứng khoán** công cộng).

Vốn đầu tư mạo hiểm Những khoản tiền được đầu tư vào một **công ty khởi nghiệp** ở giai đoạn mới bắt đầu.

Vốn lưu động Số **vốn** có sẵn để sử dụng cho các hoạt động hằng ngày của một doanh nghiệp, được tính bằng phần chênh lệch giữa **tài sản** ngắn hạn và **nợ** ngắn hạn.

Yếu tố duy trì Một chuỗi các yếu tố tại nơi làm việc được xác định bởi nhà tâm lí học người Mỹ Frederick Herzberg là nếu không được quản lí tốt thì sẽ góp phần gây ra sự bất mãn với công việc.

CHỈ MỤC

Số trang **in đậm** chỉ đến đề mục chính.

A

B

C

D

Đ

E

F

G

H

I

J

K

L

M

R

S

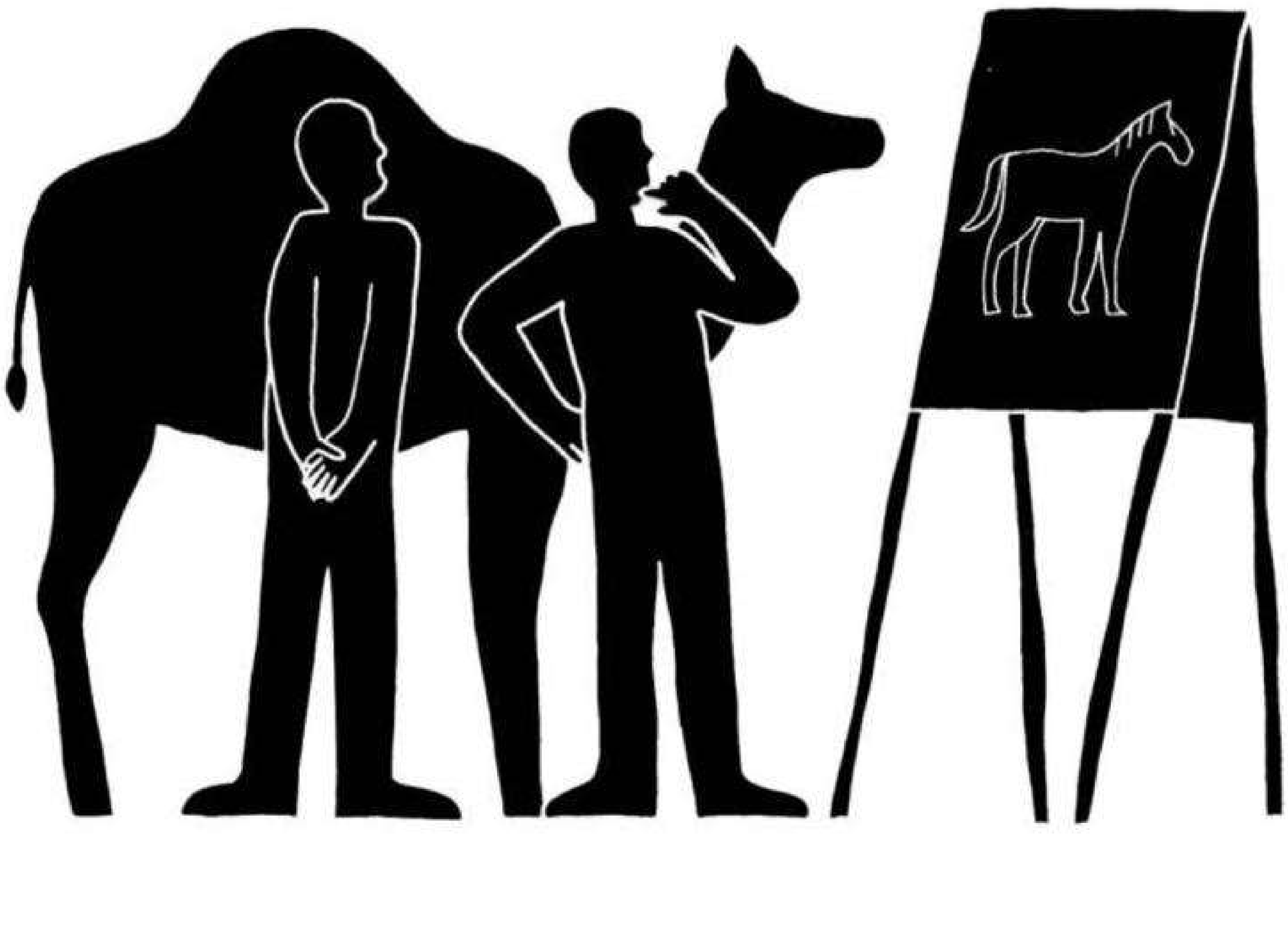
T

U

V

W

XYZ



LỜI CẢM ƠN

Dorling Kindersley xin cảm ơn phần sửa bản in của Chris Westhorp; phần chỉ mục của Margaret; thiết kế bìa sách của Harish Aggarwal; sự hỗ trợ thiết kế của Alex Lloyd và Ankita Mukherjee; và sự hỗ trợ biên tập của Alexandra Beeden, Henry Fry, và Miezan van Zyl.

NGUỒN HÌNH ẢNH

Nhà xuất bản chân thành cảm ơn những cá nhân và đơn vị sau đã cho phép sử dụng hình ảnh của họ:

(Chú thích: a-trên; b-dưới; c-trung tâm; f-ngoài cùng; l-trái; r-phải; t-trên cùng)

21 Getty Images: Bloomberg (bl). **27 Getty Images:** Al Bello (tl). **30 Getty Images:** Bloomberg (bl). **35 Alamy Images:** DPA Picture Alliance (tl). **36 Corbis:** Bettmann (tl). **38 Corbis:** Lucidio Studio Inc. (bl). **39 Corbis:** Karen Moskowitz (bl). **41 Alamy Images:** Everett Collection Historical (bl). **43 Alamy Images:** Ashway (br). **45 NASA:** JPL-Caltech (tr). **47 Getty Images:** MN Chan (bl). **50 Corbis:** Jenny Lewis (bl). **56 Alamy Images:** Eddie Linssen (bl). **57 Corbis:** Bettmann (tr). **Getty Images:** Chung Sung-Jun (bl). **61 Getty Images:** Charles Eshelman (tl). **63 Corbis:** Kimberly White (tl). **69 Getty Images:** WireImage (tr). **71 Corbis:** Ann Kaplan (bl). **Getty Images:** View Pictures / UIG (tr). **73 Getty Images:** Dave M. Benett (tr). **75 Corbis:** Bettmann (bl); Jade / Blend Images (tr). **79 Corbis:** Catherine Cabrol (tl). **85 Getty Images:** Paul Taylor (br). **87 Corbis:** James Brittain (tl). Warren Bennis: (bl). **89 Getty Images:** Godong / UIG (tl). **94 Corbis:** Kim Kulish (bl). **95 Corbis:** David Cabrera / Arcaid (br). **97 Getty Images:** Bloomberg (b). **98 Getty Images:** Bloomberg (br). **101 Getty Images:** WireImage (tr). **102 Corbis:** Gonzalo Fuentes / Reuters (bl). **103 Corbis:** Porter Gifford (tr). **109 Getty Images:** Britt Erlanson (tl). **111 Getty Images:** Kris Connor (bl). **114 Corbis:** Arnd Wiegmann / Reuters (br). **121 Alamy Images:** Wavebreakmedia Ltd PH07 (br). **123 Getty Images:** Bloomberg (tr). **125 Getty Images:** AFP (tl). **127 Corbis:** The Gallery Collection (tl). **129 Getty Images:** Bloomberg (tl). **131 Corbis:** Martin Harvey (tl). **134 Alamy Images:** Everett Collection Historical (tr). **135 Getty Images:** Yawar Nazir (bl). **137 Alamy Images:** Islandstock (tl). **141 Getty Images:** Bloomberg (tl). **142 Corbis:** Monty Rakusen / Cultura (tr). **144 Getty Images:** Giuseppe Cacace (tl). **145 Corbis:** Endiaferon / Demotix (bl). **Getty Images:** Bloomberg (tr). **149 Corbis:** Brooks Kraft (tr). **Getty Images:** Phil Boorman (bl). **151 Corbis:** Roderick Chen / First Light (tl). **153 Corbis:** John Eveson / Frank Lane Picture Library (br). **154 Getty Images:** James Nielsen (cr). **157 Corbis:** Alan Levenson (tr). **Getty Images:** Bloomberg (bl). **159 akg-images:** (bl). **165 Corbis:** (bl). **167 Corbis:** Frank Moore Studio (tr). **168 Corbis:** George Grantham Bain (tl). **169 Corbis:** Tony Savino (bl). **171 Alamy Images:** Lilyana Vynogradova (tr). **174 Corbis:** James Leynse (bl). **175 Alamy Images:** Allan Cash Picture Library (br). **176 Corbis:** Juice Images (tl). **181 David Tenser:** (br). **183 Alamy Images:** Allstar Picture Library (bl). **Getty Images:** AFP (tr). **184 Getty Images:** Cavan Images (cr). **187 Corbis:** Bettmann (tr). **189 Corbis:** Leif Skoogfors (tl). **191 Getty Images:** WireImage / R. Born (bl). **197 Alamy Images:** SiliconValleyStock (bl). **198 Corbis:** Ocean (br). **199 Corbis:** Bettmann (tl). **200** Courtesy of **Victorinox,** Switzerland: (tl). **201 Alamy Images:** PhotoEdit (tc). **Corbis:** Brooks Kraft / Sygma (bl). **206 Alamy Images:** Brett Gardner (bl). **207 TopFoto.co.uk:** (bl). **209 Getty Images:** Tim Klein (bl). **211 Getty Images:** AFP (br). **214 Corbis:** Imagerie / The Food Passionates (br). **215 Getty Images:** Allan Baxter (tl). **217 Fotolia:** Africa Studio (br). **219 Dreamstime.com:** Adistock (tl). **220 Getty Images:** Diana Kraleva (bc). **222 Getty Images:** Image Source / Dan Bannister (br). **226 Alamy Images:** Newscast (tr). **233 Getty Images:** wdstock / E+ (cra). **237 Corbis:** Steve Smith (bl). **238 Alamy Images:** Ashley Cooper (tl). **239 Rex Features:** Everett Collection (br). **241 Getty Images:** Justin Sullivan (br). **247 Corbis:** Timothy Fadek (bl). **249 Corbis:** C. Devan (bl). **Getty Images:** Duane Howell (tr). **253 Science Photo Library:** Hank Morgan (crb). **255 Alamy Images:** Interfoto (bl); The Natural History Museum (bc). **Getty Images:** Bloomberg (tr). **261 Getty Images:** AFP / EADS (tr). **262 Corbis:** Colin McPherson (bl). **263 Corbis:** Brendan McDermid / Reuters (br). **265 Rex Features:** Daily Mail (bc). **266 Getty Images:** Marco Secchi (tr). **267 Corbis:** Fotodesign Holzhauser (bl). **270 Alamy Images:** Guatebrian (cb). **273 The Advertising Archives:** (tl). **277 Alamy Images:** Benedicte Desrus (br). **279 Getty Images:** Junko Kimura / Bloomberg (bl). **283 Corbis:** James Leynse (br). **289 Alamy Images:** Marc MacDonald (bl). **Corbis:** Alexander Demianchuk / Reuters (tr). **292 Alamy Images:** Chris Pearsall (tl). **293 Getty Images:** Gerenme / E+ (tc). **297 Getty Images:** Science & Society Picture Library (br). **298 Corbis:** Bettmann (bl). **299 Getty Images:** George Frey / Bloomberg (tl); Andrew Harrer / Bloomberg (tr). **301 Alamy Images:** CoverSpot (bl). **304 Getty Images:** Kurita Kaku / Gamma-Rapho (bl). **307 123RF.com** Hongqi Zhang (bl). **308 Getty Images:** Peter Macdiarmid (tr). **311 Alamy Images:** World History Archive / Image Asset Management Ltd. (bl). **313 Getty Images:** Jo Hale (tr). **315 Corbis:** George Steinmetz (br). **321 Getty Images:** Buena Vista Images / Stockbyte (bl). **322 Alamy Images:** Photosindia Batch11 / PhotosIndia.com LLC (cb). **323 Corbis:** Catherine Karnow (tr). **Dreamstime.com:** Weixin Shen (tl). **325 Getty Images:** Tom Shaw / Allsport (br). **329 Dreamstime.com:** Mishkacz (br). **331 Alamy Images:** DPA Picture Alliance Archive (bl).

Xem thêm tại:
www.dkimages.com